eGovernment in den Bundesländern

– Sachstand und Perspektiven –

Willi Kaczorowski
Ricarda König
Rüdiger Meyer
Daniel Wensauer

ISBN 3–89892–153–0

Herausgeber und Redaktion:
Albrecht Koschützke,
Stabsabteilung der Friedrich-Ebert-Stiftung
Copyright 2003 by Friedrich-Ebert-Stiftung
53170 Bonn

Layout: PAPYRUS – Schreib- und Büroservice, Bonn
Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign, Bonn
Gesamtherstellung: Toennes Satz + Druck, Erkrath
Printed in Germany 2003

Vorwort

Große Reformprojekte in Politik, Staat und öffentlichen Verwaltungen brauchen ein Leitmotiv. So fanden die Verwaltungsreformen in Deutschland während der 90er Jahre ihren gemeinsamen Nenner im Konzept des „Neuen Steuerungsmodells“ und der damit intendierten Entwicklung betriebswirtschaftlicher Instrumente für die administrative Arbeit. Heute gilt *eGovernment* als ein Schlüssel für die Modernisierung staatlicher Institutionen. Ein maßgeblicher Motor wird also nicht (nur) in der Betriebswirtschaft, sondern (auch) in der Kommunikationstechnologie verortet.

Die vorliegende Studie gibt einen orientierenden Überblick über die Aktivitäten der sechzehn Bundesländer im Bereich *eGovernment.* Darüber hinaus und vor allem aber zeigt sie die Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken auf, mit denen die elektronische Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten verbunden ist.

Zweifellos bietet der Einsatz von Kommunikationstechnologien hervorragende Möglichkeiten, die Effizienz und Effektivität der Verwaltungsabläufe zu erhöhen. Die Digitalisierung allein schafft indessen noch keine moderne Verwaltung. Zu Recht haben einige Länder deshalb einen strategischen Ansatz gewählt, der *eGovernment* mit inhaltlichen Erfordernissen der Verwaltungsmodernisierung, insbesondere mit Aufgabenkritik und mit der Entwicklung öffentlich-privater Partnerschaften (ppp – public private partnerships), verbindet; ein Beispiel, das bei Bund, Ländern und Kommunen Schule machen sollte.

Wünschenswert wäre im übrigen eine Koordinierung sämtlicher *eGovernment*-Aktivitäten in Deutschland, um zu vermeiden, dass vielerorts das Rad immer wieder neu erfunden werden muss, und um die Entstehung von Insellösungen zu verhindern, die einer späteren, bundesweiten Vernetzung im Wege stehen.

eGovernment eignet sich jedoch nicht nur als Leitmotiv für die Modernisierung von Staat und öffentlichen Verwaltungen. Es hat auch eine wichtige Funktion im Rahmen der Stärkung der Bürgergesellschaft in Deutschland. Denn *eGovernment*, weiterentwickelt zur *eDemokratie*, bietet die Chance, die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger entscheidend zu verbessern.

Politisch wird dabei von großer Bedeutung sein, die „digitale Spaltung“ (digital divide) zu überwinden, die unsere Gesellschaft in zwei Teile zu spalten droht: in diejenigen, die die Möglichkeiten der Kommunikationstechnologie zu nutzen wissen, auf der einen Seite, und diejenigen, die keinen Zugang zu elektronischen Medien haben, auf der anderen. Hier fällt einem aktivierenden, ermöglichenden Staat eine maßgebliche Rolle zu, durch entsprechende Bildungs- und Unterstützungsangebote allen Bürgerinnen und Bürgern den Weg zu *e*demokratischer Partizipation zu ebnen.

Eine gesamtgesellschaftliche Initiative „Deutschland online“, die sich dieser Aufgabe widmet, könnte auch dazu beitragen, das Internet auch in Deutschland als Medium bürgergesellschaftlicher Vernetzung, Kommunikation und Partizipation zu etablieren.

Der in dieser Studie kondensierte Überblick über Stand und Perspektiven von *eGovernment* in den Bundesländern ist entstanden im Kontext der Diskussionszusammenhänge, die die Friedrich-Ebert-Stiftung seit Jahren zum Thema Staatsmodernisierung initiiert und moderiert. Die seit Mitte der neunziger Jahre jährlich stattfindende FES-Konferenz der Beauftragten für Verwaltungsreform in den Bundesländern hat auf ihrer jüngsten Sitzung im Jahr 2002 diesen Sachstandsbericht angeregt und war bei der Informationsbeschaffung behilflich. Den beteiligten Partnern in den Ländern sei an dieser Stelle gedankt.

Zugleich bettet sich diese Analyse ein in den Diskurs des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ der FES, dessen Ziel es ist, die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und des darin liegenden Demokratisierungspotentials einerseits und die Staatsmodernisierung in Kategorien des Aktivierenden Staates andererseits zusammenzubringen. Aus diesem Netzwerk für die politische Beratung institutioneller Reformpolitik entstehen so u.a., wie im vorliegenden Fall, Analysen, Gutachten und Handreichungen für die politische und administrative Praxis.

Dem Autorenteam unter der Federführung von Willi Kaczorowski, Principal, Public Services der Cap Gemini Ernst & Young Deutschland, gebührt Dank für die vorliegende Studie, vermittelt sie doch einen anschaulichen Eindruck davon, welche Modernisierungs- und Partizipationspotentiale *eGovernment* birgt, welche Nutzungskonzepte die Bundesländer bereits entwickelt haben und an welchen Stellen akuter Handlungsbedarf besteht. Es gibt viel zu tun für Bund, Länder und Kommunen und für die Bürgergesellschaft.

Dr. Michael Bürsch, MdB
Vorsitzender des FES-Arbeitskreises
Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung 7

0. Einführung 11

1. eGovernment in den Bundesländern 14
1.1 eGovernment-Visionen 14
1.1.1 Grundlegendes zu Visionen 14
1.1.2 eGovernment im engeren und im weiteren Sinne 15
1.1.3 Die Vision von der jederzeit erreichbaren Verwaltung 16
1.1.4 Der Staat als kundenorientierter Dienstleister 17
1.2 Umsetzungsstrategien 19
1.2.1 Grundlegendes zu eGovernment Strategien 19
1.2.2 Konkrete Ansätze der Länder 21
1.2.3 Schwerpunkte der Länder-Strategien 21
1.2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen 25
1.3 Organisation der eGovernment-Aktivitäten 26
1.3.1 Grundsätzliches zur Organisation 26
1.3.2 Organisationsebenen 27
1.3.3 Bedeutung von externen Partnern 29
1.3.4 Koordination der verschiedenen Verwaltungsebenen 29
1.4 Finanzierungsformen für eGovernment 30
1.4.1 Grundlegendes zur eGovernment-Finanzierung 30
1.4.2 Traditionelle Finanzierungsmodelle 30
1.4.3 Alternative Finanzierungsformen 31
1.5 Beispielprojekte des eGovernment 34
1.5.1 Grundlegendes zu eGovernment-Projekten 34
1.5.2 Projektbereiche 36
1.5.3 Multichannel-Management als zukünftige Herausforderung 39

2. Handlungsempfehlungen/Fazit 42
2.1 Vorgehensmodell 42
2.2 Wesentliche Erfolgsfaktoren 44

Literatur 47

Die Autoren 50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ganzheitlicher eGovernment-Ansatz von CGE&Y 15

Abbildung 2: Wichtige Erfolgsfaktoren für einen Strategiefindungsprozess 20

Abbildung 3: Wichtige Erfolgsfaktoren für die Organisation von eGovernment in der Verwaltung 26

Abbildung 4: Nutzen einer PPP 32

Abbildung 5: Ausgewählte eGovernment-Anwendungen der Bundesländer 39

Abbildung 6: Vorgehensmodell zur Einführung von eGovernment-Initiativen 43

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie schließt eine Lücke. Während die eGovernment-Aktivitäten des Bundes mit dem Programm BundOnline 2005 hinreichend dokumentiert sind und die kommunalen Ansätze durch die Initiative „Media@Komm“ ausreichend analysiert und kritisch kommentiert worden sind, fehlt es an Transparenz bei der Entwicklung des eGovernment in den Bundesländern.

Der Begriff eGovernment, der sich inzwischen in den Diskussionen zur Verwaltungsmodernisierung breiten Raum verschafft hat, wird immer noch schillernd und unpräzise verwendet. Die Autoren verstehen eGovernment als „… Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien über elektronische Medien“.[1] **Damit hat eGovernment eine doppelte Dimension, die in den eGovernment-Strategien der Länder teilweise auch schon aufgenommen wurde. Einerseits umfasst es die Modernisierung und Optimierung der Prozesse in der öffentlichen Verwaltung und schreibt damit die Ansätze der Verwaltungsmodernisierung der 90er Jahre für das kommende digitale Zeitalter fort. Andererseits besitzt eGovernment ein erhebliches Potenzial, die Partizipations- und Entscheidungsmöglichkeiten von Wählern und Gewählten durch mehr Transparenz, Kommunikation und Transaktion deutlich zu verbessern. Aus diesem Grund ist eGovernment eine politisch-strategische Herausforderung, der sich alle Gebietskörperschaften stellen müssen.**

Die **eGovernment-Visionen** in Deutschland im Allgemeinen und in den Bundesländern im Besonderen sind zur Zeit noch unterschiedlich erarbeitet, wenig koordiniert oder gar aufeinander abgestimmt. Im Zuge des Föderalismus entwickelt jedes der 16 Bundesländer seine eigene Vision, zusätzlich sind noch der Bund und eine Reihe von Kommunen aktiv.

Die eGovernment Visionen der Bundesländer verfolgen hauptsächlich drei Ziele:

1. Verstärkung der Bürgernähe und Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden,
2. Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung sowie
3. Steigerung des Standortortvorteils des Bundeslandes.

1 von Lucke, Jörn/Reinermann, Heinrich: Speyerer Definition von Electronic Government. 2000. http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/Sp-Egov.pdf. Abruf 03. 08. 2002, S. 1.

Nahezu einhellig gehen die **eGovernment-Strategien** der Bundesländer davon aus, dass es in den nächsten Jahren eine Zweigleisigkeit von online- und offline-Verwaltung geben wird. Sie wird nicht nur aufgrund von Ressourcenengpässen hervorgerufen werden. Ebenso politisch bedeutsam ist die Abwehr einer drohenden „digitalen Spaltung" der Gesellschaft.

Zur Verstärkung der Bürgernähe und der Kundenorientierung verfolgen einige Bundesländer die Vision der jederzeit erreichbaren Verwaltung. Durch Umsetzung einer Multikanal-Strategie soll der Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen beispielsweise auf unterschiedlichsten Wegen (z. B. Portale, Call Center, Multi Messaging Fax, etc.) erfolgen. Außerdem werden vereinzelt bereits mobile Services entwickelt.

Die Effektivität und die Effizienz der Leistungserstellung sind eng mit dem Konzept der Weiterentwicklung der Verwaltungsmodernisierung im digitalen Zeitalter verbunden. Dabei kommt es im Wesentlichen auf eine integrierte Strategie zwischen den Bundesländern und ihren Kommunen an. Eine gemeinsame Vision und Strategie führt zur Realisierung von ökonomischen Skaleneffekten, was gerade beim Aufbau der für eGovernment erforderlichen Infrastruktur von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Bei der **Organisation der eGovernment-Aktivitäten** herrscht Konsens, dass eGovernment-Entwicklung und -Einführung als Projekt organisiert werden sollte. Im Hinblick auf die organisatorische Einbindung in die Verwaltungsstruktur herrscht weniger Einigkeit. Die Bandbreite reicht von Stabsstellen bis hin zu Varianten, welche die eGovernment-Aktivitäten innerhalb der bestehenden Verwaltungsorganisation einbinden wollen. Ebenso unterschiedlich sind die Ansätze bei der Integration Dritter. Dies betrifft sowohl die Zusammenarbeit mit den Kommunen als auch mit Unternehmen.

Die Idee, zur Bündelung aller eGovernment-Aktivitäten einen Chief Information Officer (CIO) hochrangig zu berufen, hat sich bislang noch nicht durchgesetzt. Erste Ansätze finden sich im Saarland. In Niedersachsen könnte dieses Modell nach der Landtagswahl umgesetzt werden.

Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass die Entwicklung des eGovernment allein durch die öffentliche Verwaltung nicht realisiert werden kann. Berater helfen in den meisten Bundesländern bei der Entwicklung der eGovernment-Strategie und begleiten deren Umsetzung. Dabei sind vor allem neben organisatorischen, finanziellen und informationstechnologisch bezogenen Fragestellungen auch Aspekte des Change Managements zu beachten.

Bei der **Finanzierung** von eGovernment-Projekten werden hauptsächlich drei Quellen ausgeschöpft. Die traditionelle Haushaltsfinanzierung verliert aufgrund der katastrophalen Finanzlage der öffentlichen Haushalte immer mehr an Bedeutung. Stattdessen werden Fondsmodelle und Public Private Partnerships favorisiert. In den letzten Monaten hat sich gezeigt, dass die Wirtschaft zunehmendes Interesse daran hat, in eGovernment-Plattformen und -Anwendungen zu investieren und sich damit an PPP-Konstruktionen zu beteiligen.

Die Umstellung der offline- auf die online-Verwaltung stellt für Bund, Länder und Gemeinden eine ambitionierte Aufgabe dar. Für die Bewältigung dieser Modernisierungsaufgabe lassen sich acht **Erfolgsfaktoren** benennen, welche die Verantwortlichen in den Gebietskörperschaften in jedem Fall berücksichtigen sollten. Dazu gehören:

- **Strategie**: Die Entwicklung einer Strategie, die klare Ziele formuliert und aus der Leitprojekte abgeleitet werden können, ist wesentlich für den Erfolg von eGovernment. Die Bedürfnisse der Zielgruppen sollten möglichst früh in den Strategiefindungsprozess mit einfließen.

- **Klare Verantwortlichkeiten**: Projekte und Maßnahmen im Rahmen des eGovernment müssen ressortübergreifend koordiniert und gebündelt werden. Die Evaluierung laufender Projekte und die Einbettung der Bemühungen in andere Strategien sind ständig im Auge zu behalten. Erreicht wird dies durch klare Rollenverteilung und eindeutige Zuweisungen von Verantwortlichkeiten. Das Amt eines CIOs erweist sich als zielführend.

- **IT-Infrastruktur**: Der Aufbau einer zukunftsfähigen Infrastruktur, die Berücksichtigung und Sicherstellung einheitlicher Standards sind als die Basis von eGovernment anzusehen. Insellösungen müssen vermieden werden.

- **Kooperationen**: Die Zusammenarbeit der drei Verwaltungsebenen untereinander, aber auch der Aufbau von Netzwerken, bestehend aus Wissenschaft, Beratern, Verbänden, Nonprofit-Organisationen und Vertretern der freien Wirtschaft, fördern einen effizienten Ressourceneinsatz und erhöhen die Umsetzungsgeschwindigkeit. Für die jeweiligen Bundesländer ist zunächst vor allem die Zusammenarbeit mit den Kommunen entscheidend.

- **Individuelle Finanzierung**: Die Konzepte sind v. a. an die finanzielle Lage und den Umfang des Vorhabens anzupassen. Für jedes Projekt sollte ein maßgeschneidertes Finanzierungsmodell entwickelt werden.

- **Qualifizierung**: Die Qualifizierung der Mitarbeiter der Verwaltung muss den aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Maßnahmen zur Steigerung der Motivation und Akzeptanz müssen ergriffen und Schulungsprogramme ausgebaut werden. Der Einbezug der betroffenen Beschäftigten muss von Beginn an stattfinden, u. U. ist eine Neuordnung der Personalstruktur vorzunehmen.

Deutschland hat in den nächsten Jahren die Chance, zu einer der führenden eGovernment-Nationen aufzusteigen. Voraussetzung ist jedoch, dass Standardisierung und Koordination anstelle von Kleinstaaterei und Insellösungen treten. Die Organisation dieses Prozesses ist eine politische Aufgabe, der sich der Bund und die Länder in den nächsten Monaten stellen müssen.

0. Einführung

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist der Wandel hin zur Informationsgesellschaft nahezu vollzogen – viele Bereiche der Wirtschaft wurden revolutionär verändert. Auch die Bundesregierung hat die Zeichen der Zeit erkannt und bereits im September 1999 ein Aktionsprogramm veröffentlicht, in dem zehn konkrete Vorhaben benannt sind, die bis zum Jahr 2005 verwirklicht werden sollen, damit Deutschland einen „Spitzenplatz im digitalen Zeitalter“[2] einnehmen kann.

Das Interesse ist auch nach dem „eHype“ sehr groß, zu analysieren, wie sich die Interaktion zwischen der Dynamik der informationstechnologischen Entwicklung und der Art und Weise, wie die Wirtschaft sich diese zunutze macht, gestaltet. Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf die Geschäftswelt. Sie ist gleichsam zum „Motor“ für die Modernisierung von Staat, Politik und öffentlicher Verwaltung geworden, was vor allem Begriffe wie „ePolicy“, „eDemocracy“ und insbesondere „eGovernment“ als Oberbegriff verdeutlichen.

Für das Handeln der Verwaltung ist dies von entscheidender Bedeutung, denn sie steht unter doppeltem Druck. **Einerseits verlangen die finanziellen Restriktionen, Kosten zu sparen. Andererseits verlangen die Kunden eine effektivere öffentliche Verwaltung, die qualitativ hochwertige Leistungen erbringt.** Der Ruf nach einer Verwaltung, „… that works better and costs less …“[3] wird immer lauter. Das geschieht zu Recht, denn „wer rund um die Uhr Waren bestellt oder seine Banktransaktionen erledigen kann, erwartet auch von seiner Verwaltung, dass Anträge unabhängig vom eigentlichen Verwaltungsvorgang jederzeit und überall gestellt und Dienstleistungen generell schneller in Anspruch genommen werden können.“[4]

Verstärkt wird dieser Ruf vor dem Hintergrund innovativer internationaler Entwicklungen. Eine von der Management und IT-Beratungsgesellschaft Cap Gemini Ernst & Young

2 BMBF; BMWi: Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Aktionsprogramm der Bundesregierung. Bonn: BMBF/BMWi 1999, S. 9.

3 Bill Clinton in seiner Rede zur Gründung von „The national Partnership for Reinventing Government” im Jahr 1993.

4 Peter Heesen in seiner Eröffnungsrede zum 2. Kongress der dbb akademie „Neue Technologien für eine neue Verwaltung“ am 29. 05. 2001.

durchgeführte Erhebung,[5] die Bestandteil des eEurope-Programms der Europäischen Union ist, zeigt, dass beispielsweise Schweden und Irland bereits kurz vor der vollen Transaktionsfähigkeit ihrer Internetangebote stehen. **Deutschland hingegen bewegt sich im europäischen Vergleich, was die Umsetzung der Chancen und Ziele von eGovernment betrifft, allenfalls im Mittelfeld. So sieht die o. a. Studie Deutschland bei der Messung des Grades der Onlinefähigkeit der öffentlichen Verwaltung lediglich auf Platz 14 von 18 untersuchten Ländern.**

Zwar hat die Initiative Bund Online 2005 bereits viele Projekte auf der Bundesebene weit vorangetrieben, Defizite wurden allerdings vor allem im Bereich der auf Landes- und Gemeindeebene verantworteten Angebote festgestellt.

Während jedoch die Fortschritte der Kommunen im Bereich von eGovernment u. a. durch den Städtewettbewerb „Media@Komm“ gut dokumentiert werden und ein reger Erfahrungsaustausch stattfindet, sind die Aktivitäten der Bundesländer bisher wenig transparent.

Hier setzt die vorliegende Studie an, welche einen Überblick über den Sachstand und die Perspektiven des eGovernment – verstanden als „… die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von IuK-Technologien über elektronische Medien“[6] („e“ von electronic) – in den Bundesländern gibt.

Dabei kann die ganze Spannbreite der IuK-Anwendungen im Rahmen des electronic Government hier natürlich keinesfalls erschöpfend behandelt werden. Einerseits ist inzwischen jedes Bundesland in diesem Feld tätig und bietet mit den jeweiligen Aktivitäten genügend Ansatzpunkte für eine eigene vertiefende Betrachtung. Andererseits würde ein grob verzerrtes Bild von der Umsetzung von eGovernment entstehen, wollte man um der Kürze willen nur ein oder zwei Entwicklungslinien herausgreifen und diese als die einzigen relevanten Bezugspunkte im Umfeld von eGovernment und Verwaltungsreform herausstellen.

Die Autoren versuchen daher, Grundlinien und Grundtendenzen aufzuzeigen, um die Zielrichtung des heutigen Handelns der Bundesländer zu verdeutlichen. Im Gegensatz zum Bund und den Kommunen haben die Bundesländer nur eine schmale Spannbreite von Politikfeldern, die sie originär abdecken. Andererseits sind sie als Zwi-

5 Cap Gemini Ernst&Young: Webbasierte Untersuchung des elektronischen Service-Angebots der Öffentlichen Hand. Ergebnisse der zweiten Erhebung, April 2002.

6 von Lucke, Jörn/Reinermann, Heinrich: Speyerer Definition von Electronic Government. 2000. http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/Sp-Egov.pdf. Abruf 03. 08. 2002, S. 1.

scheninstanz zwischen Bund und Kommunen ein wichtiger Transmissionsriemen und müssen ihre Verantwortung im Bereich eGovernment wahrnehmen, damit Deutschland insgesamt im digitalen Zeitalter nach vorne kommt und sich um die Spitzenplätze bewerben kann. **Die Studie beleuchtet, wie die Bundesländer dieser Verantwortung gerecht werden und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Trends.**

Als Grundlage für die Studie dienten von den zuständigen Stellen der Landesverwaltung zur Verfügung gestellte Unterlagen, die von den Autoren systematisch ausgewertet und bewertet wurden. Darüber hinaus haben die Autoren auf die Internetangebote der Bundesländer und Sekundärliteratur zurückgegriffen sowie ihre Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten – sowohl aus dem öffentlichen wie aus dem privatwirtschaftlichen Bereich – in die Studie eingebracht.

Die Ausführungen sind in zwei inhaltliche Schwerpunkte gegliedert: Im Anschluss an diese Einleitung wird zunächst der Stand von eGovernment in den Bundesländern anhand fünf thematischer Schwerpunkte – nämlich Visionen, Umsetzungsstrategien, Organisation, Finanzierungsformen und Beispielprojekte des eGovernment – aufgezeigt. Dabei erläutern die Autoren zunächst grundlegende Aspekte zu den genannten Themenfeldern, um darauf aufbauend die verschiedenen Entwicklungstendenzen und Handhabungen exemplarisch darzustellen. In einem zweiten Teil werden Perspektiven aus den aufgezeigten Entwicklungen abgeleitet: Die bisherigen Erfahrungen berücksichtigend, wird ein Vorgehensmodell dargestellt, das die Entwicklung von eGovernment-Initiativen in der Verwaltung idealtypisch beschreibt. Die aus Autorensicht entscheidenden Erfolgsfaktoren dieses Prozesses bilden den Abschluss der vorliegenden Studie.

1. eGovernment in den Bundesländern

1.1 eGovernment-Visionen

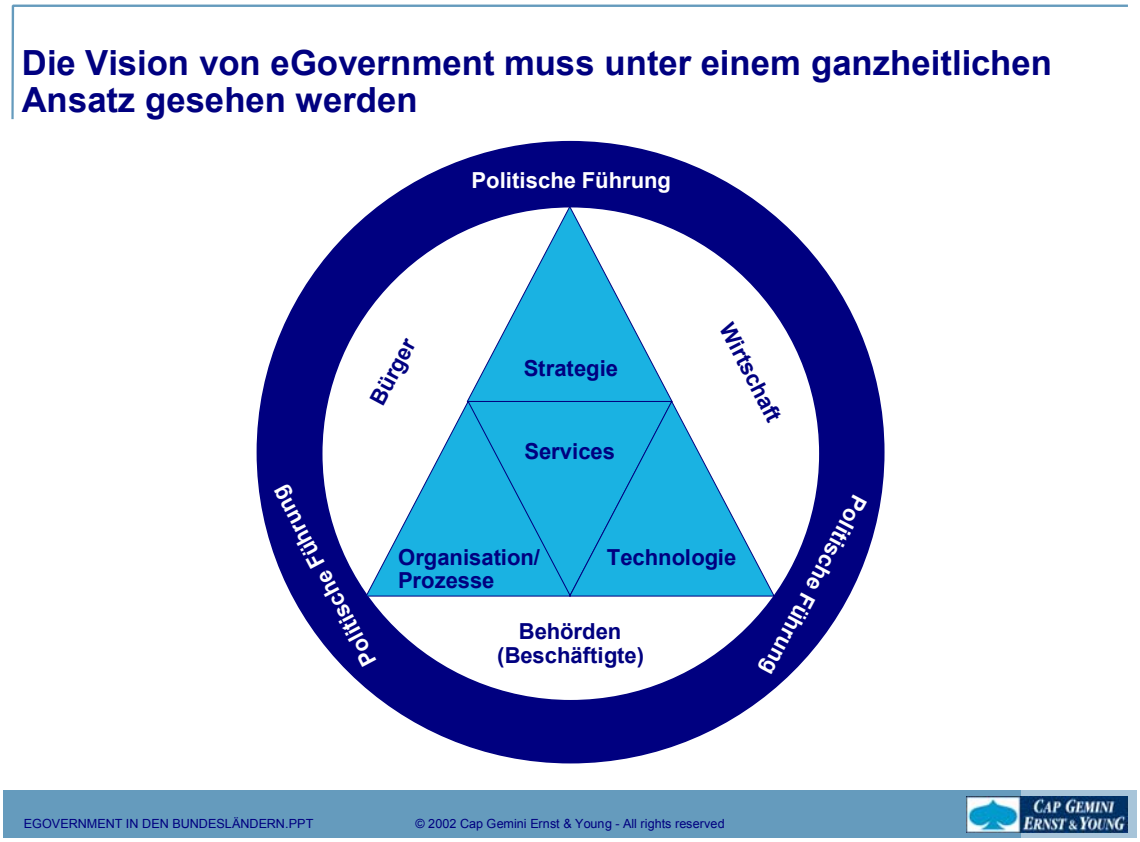
1.1.1 Grundlegendes zu Visionen

Am Beginn jeder Entwicklung steht eine Vision, eine zu Beginn idealisierende Vorstellung der Zukunft, anhand derer sämtliche Strategien, Ziele und Maßnahmen ausgerichtet werden. Eine eGovernment-Vision dient also dazu, langfristig vorauszudenken. Im Kontext von eGovernment erscheint eine Dekade als Horizont sinnvoll. In einer Vision sollten die grundsätzlichen Ziele festgehalten werden, die mit eGovernment erreicht werden sollen. Dabei geht es nicht nur darum, anzustrebende Ziele zu benennen, sondern auch zu vermeidende Entwicklungen klar zu umschreiben. Ein von Cap Gemini Ernst & Young verwendetes Gedankenmodell ist dabei der ganzheitliche Ansatz von eGovernment, der alle Bereiche umfasst, die durch eGovernment betroffen werden. Wie in der nachfolgenden Grafik ersichtlich, ist bei dieser ganzheitlichen Sichtweise wichtig, dass das Thema durch die politische Führung getrieben und verantwortet wird.

Die eGovernment **Visionen in Deutschland** im Allgemeinen und in den Bundesländern im Besonderen sind zur Zeit noch unterschiedlich erarbeitet, wenig koordiniert oder gar aufeinander abgestimmt. Im Zuge des Föderalismus entwickelt jedes der 16 Bundesländer seine eigene Vision, zusätzlich sind noch Bund und Kommunen aktiv. **Als generelle Tendenz aber kristallisieren sich die Aspekte der verstärkten Bürgerorientierung und der Orientierung an den Bedürfnissen der Unternehmen heraus. Neben dieser Kundenorientierung spielen auch Effizienzgedanken im Sinne einer Erhöhung der Effektivität der Verwaltung bei gleichzeitiger Kostenreduzierung eine wesentliche Rolle in den eGovernment-Visionen.** Der Wunsch nach Kostensenkungen wird immer deutlicher formuliert, trotzdem hat es den Anschein, als würden die Bundesländer gerade in diesen Punkt das geringste Zutrauen entwickeln.

Abbildung 1:

Ganzheitlicher eGovernment-Ansatz von CGE&Y



1.1.2 eGovernment im engeren und im weiteren Sinne

Die verstärkte Bürgerorientierung der Verwaltung umschrieb Bundeskanzler Gerhard Schröder mit dem Bild, dass die Daten laufen sollten und nicht die Bürger.[7] Dieser Vision stellt er das Leitbild von einer „Modernisierung in gesellschaftlicher Teilhabe“[8] zur Seite. Hier kommt die Vision zum Ausdruck, den Bürger auf gleiche Augenhöhe mit dem Staat zu bringen.

Angelehnt an diese beiden (Teil-)Visionen kann man den Begriff des eGovernment unterschiedlich abgrenzen: Einerseits eGovernment als Optimierung der Prozesse der Verwaltung zur Leistungserbringung („die Daten sollen laufen, nicht die Bürger“). Diese Begriffsabgrenzung wird im Folgenden als **eGovernment im engeren Sinne** bezeichnet. Subsumiert man zudem die Potenziale und Auswirkungen auf die Prozesse der Wil-

7 Bundeskanzler Gerhard Schröder in seiner Rede „Internet für Alle – Schritte auf dem Weg in die Informationsgesellschaft“ am 18. 09. 2000.

8 Ebd.

lensbildung und Entscheidung mit dem entsprechenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien („gesellschaftliche Teilhabe"), so wird der Begriff **eGovernment im weiteren Sinne** verwendet.

Deshalb wird eGovernment im weiteren Sinne künftig zu einem wichtigen Bestandteil der **politischen Partizipationsmöglichkeiten der Bürger**. Eine Ausweitung der Planungs- und Entscheidungsbeteiligung der Bevölkerung am Politikprozess wird, wenn er politisch gewünscht ist, möglich. eGovernment führt zu mehr Transparenz, wenn Informationen, Kommunikation und Transaktionen online gebracht werden. Die Kunden der Verwaltung erhalten genaueren Einblick in die Strukturen und die Arbeitsweise der Verwaltung. Dieses „Mehr" an Transparenz können aber nur die Kunden – Bürger, Unternehmen und andere Verwaltungen – nutzen, die selbst in der Lage sind, online zu gehen. Es droht die Gefahr, dass es sowohl bei dem Aspekt der Inanspruchnahme von Dienstleistungen als auch bei der politischen Partizipation zu einer „digitalen Spaltung" kommt.

Dieser Gefahr sind sich die Bundesländer im Allgemeinen bewusst. *Schleswig-Holstein* beispielsweise spricht in seiner eGovernment-Vision die Vermeidung der „digitalen Spaltung" explizit an: „Um eine ‚digitale Spaltung' der Gesellschaft und Ausgrenzung bestimmter Personenkreise zu vermeiden, dürfen online-Dienstleistungen der Verwaltung deshalb nur ergänzend angeboten werden."[9] Diese Zweigleisigkeit von on- und offline-Verwaltung findet sich bei nahezu allen Bundesländern wieder, wenn auch nicht so deutlich auf die „digitale Spaltung" zugeschnitten. Es ist keine Vision erkennbar, welche die vollständige Ablösung bisheriger Kundenprozesse durch eGovernment vorsieht. Wohl aber gibt es in den Visionen klare Ansätze, den Geschäftsverkehr verstärkt zu digitalisieren und zum Beispiel bei der Beschaffung vermehrt auf das Internet zu setzen. Bei Ausschreibungen und Dienstleistungen, die in Verbindung mit Unternehmen erbracht werden, könnte durchaus bald die Vision Wirklichkeit werden, diese Dienstleistungen ausschließlich online anzubieten. Unternehmen, die sich im Business-to-Business-Bereich (kurz B2B) stark engagieren, machen dies heute bereits vor.

1.1.3 Die Vision von der jederzeit erreichbaren Verwaltung

Von anderen Institutionen, wie zum Beispiel Banken, ist der Kunde „Bürger" heute schon daran gewöhnt, zu jeder Tages- und Nachtzeit seine Geschäfte erledigen zu können. Dabei kann der Kunde nicht nur auf den Bankschalter, sondern auch auf 24-Stunden-

9 Beschluss der Landesregierung Schleswig-Holstein: Handlungsrahmen Internet-Strategie der Landesregierung. Zweiter Zwischenbericht (Kurzfassung). Kiel 29. 01. 2002.

Call Center, Fax-Services und – immer wichtiger – auf umfassende Internetangebote zurückgreifen, die immer weiter ausgebaut werden und neben Informationen und Formularen auch die Möglichkeit bieten, Transaktionen vollständig online abzuwickeln. *Rheinland-Pfalz*, das seine eGovernment Vision „rheinland pfalz 24 – Service rund um die Uhr" getauft hat, stellt diese **Multikanal-Strategie** ins Zentrum seiner Vision. „Multikanal" bedeutet, dass man über die unterschiedlichsten Wege Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen erhält. Ziel der *Rheinland-Pfälzer* ist es, in fünf bis sechs Jahren einen „Rund um die Uhr Service" einzurichten. Diese Vision der jederzeit erreichbaren Verwaltung wollen die *Rheinland-Pfälzer* mit Hilfe einer einheitlichen Plattform realisieren, um so mehr Service für den Bürger und Mehrwert für die Wirtschaft zu erreichen.

Hamburg nimmt in seiner Vision sogar den Begriff der „Always on society"[10] auf, eine Gesellschaft also, die – laut Analyse von Forschungsinstituten – im Jahr 2007 zu 70 bis 80 Prozent auch in ihrer Nicht-Arbeitszeit mit einem elektronischen Service verbunden sein wird. Um dieser Vision gerecht zu werden, werden die Länder umfassend auch **mobile Services** in ihre Visionen aufnehmen müssen, um den Bedürfnissen der Bürger als kundenorientierte Verwaltung auch in Zukunft gerecht werden zu können.

1.1.4 Der Staat als kundenorientierter Dienstleister

Bayern fokussiert seine Vision für eGovernment auf den Aspekt des Staates als **kundenorientierter Dienstleister**.[11] Dabei geht es auch um **Standortvorteile**, die sich *Bayern* durch eGovernment erarbeiten will. In einer zunehmend globalisierten Wirtschaft können gerade jene Länder ihre Wettwerbposition verbessern, die im Netz präsent sind und ihre Dienstleistungen dort breit anbieten können. Das *Saarland* hat sich sogar zum Ziel gesetzt „langfristig zu einem Musterbeispiel für eine globale Region"[12] zu werden, und auch *Schleswig-Holstein* will durch eGovernment im Konzert der europäischen Regionen mitspielen und sich „eine günstigere Positionierung im Wettbewerb der europäischen Regionen sichern."[13]

10 Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. eGovernment – Chancen für Hamburg nutzen. Drucksache 17/1091 vom 24./25. 06. 2002, S. 2.

11 Achim Werner (Hrsg.): Bayern Online. Ausgabe. 6. Jg. (2002) 26, S. 3.

12 Scheer, Adolf-Wilhelm: Szenario einer eBusiness-Landschaft im Saarland.
Saarland als Musterbeispiel für eine globale Region.
http://www.staatskanzlei.saarland.de/medien/inhalt/Szenario_f_r_eine_E-Business_Landschaft_im_Saarland.pdf.

13 Bundesland Schleswig-Holstein. In: Wegweiser GmbH Berlin (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit Fraunhofer eGovernment Zentrum: Monitoring eGovernment. Das Jahrbuch für Deutschland 2002/2003. Berlin 2002, S. 48.

Diese verbesserte Wettbewerbsposition wird aber nur für die Länder voll zum Tragen kommen, die in der Lage sind, ihre **Vision mit denen ihrer Kommunen zu verknüpfen**. So kann eine Win-Win-Situation für Land und Kommune entstehen: Eine gemeinsame Vision und Strategie führen zur Realisierung von Skaleneffekten, was gerade beim Aufbau der Infrastruktur von erheblicher Bedeutung ist. Je einheitlicher und flächendeckender sie gestaltet ist, umso leichter fällt die Umsetzung von Einzelprojekten.

Einen **integrierten Ansatz** anderer Art betont die eGovernment-Vision des Landes *Nordrhein-Westfalen*. So orientiert man sich hier an einer Vision von eGovernment als unterstützenden Faktor für den Modernisierungsprozess der Verwaltung. Eine solche Sichtweise ergibt absolut Sinn, zumal heute noch vielfältig eGovernment als separates Projekt gesehen wird. Hier ist die Wirtschaft inzwischen einen Schritt weiter: Die Visionen von eBusiness oder eCommerce, losgelöst vom sonstigen Geschäftsprozess, wird vielerorts im Sinne einer Integration korrigiert. Ehemalige Stabsstellen werden aufgelöst und die Mitarbeiter in die Abteilungen zurückversetzt. Dies hat weniger mit dem Ende des „eHypes“ zu tun, als vielmehr mit der Tatsache, dass eBusiness integraler Bestandteil des Arbeitsalltags geworden ist.

Wichtig für die Entwicklung von Visionen ist zudem, dass sich die **Mitarbeiter der Verwaltung** mit der Vision identifizieren. Über 2,2 Millionen Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung in den Ländern müssen davon überzeugt werden, dass sie ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen von eGovernment sind. Wichtige Voraussetzung ist deshalb, dass die Verwaltungen sich im Sinne von Government-to-Government (kurz G2G) miteinander vernetzen und dass Services für die Mitarbeiter selbst (G2E – Government-to-Employee) erarbeitet und angeboten werden. eGovernment sollte nicht hinter der Webseite aufhören, sondern muss konsequent in der Verwaltungsmodernisierung und der Erneuerung der Prozesse münden. Hier ist der Beitrag der Mitarbeiter, die tagtäglich mit den Prozessen umgehen, dringend erforderlich.

Die **Vernetzung der Verwaltung ist ein wichtiger Aspekt**, der in den eGovernment-Visionen berücksichtigt werden muss. Das Land *Mecklenburg-Vorpommern*, das bei einer Schwerpunktsetzung[14] zu 50 Prozent auf den Bereich G2G setzen will und seine Vision von eGovernment mit Maßnahmen wie der IT-Vollausstattung der Arbeitsplätze und der Gründung eines Kommunikationsverbunds vorantreiben will, setzt hier einen deutlichen Akzent. Eine ähnliche Gewichtung hinsichtlich G2G findet sich auch in *Bayern*, *Hessen* und dem *Saarland*.

14 Mecklenburg-Vorpommern. In: Wegweiser GmbH Berlin (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit Fraunhofer eGovernment Zentrum: Monitoring eGovernment. Das Jahrbuch für Deutschland 2002/2003. Berlin 2002, S. 48.

Wenn man die Visionen konsequent weiterdenkt, so kommt man zu dem Ergebnis, dass es eines Tages möglich sein müsste, dass die eGovernment-Dienstleistungen nicht nur zu einer vernetzten Verwaltung führen, sondern dass die Verwaltungen in unmittelbare Konkurrenz treten. Wenn dann zum Beispiel die zuständige Verwaltung im Land A den Pass-Antrag 50 Prozent kostengünstiger anbieten kann als die zuständige Verwaltung im Land B, so sollte der Bürger die Möglichkeit haben, seinen Pass bei der für ihn günstigeren Behörde beantragen zu können. So würde ein echter Markt um den Kunden „Bürger" entstehen. Die innovative und effiziente Verwaltung hätte dann im Wettbewerb um Gebührenanteile die Nase vorn. Neben diesem **Wettbewerbsmodell** werden auch das **Kompetenzmodell** – Verwaltungen spezialisieren sich auf Dienstleistungen, die sie exklusiv auch für anderen Verwaltungen anbieten – und das **Privatisierungsmodell** – private Dienstleister betreiben Plattformen und entwickeln Dienstleistungen, die dann über Transaktionsgebühren refinanziert werden – die Diskussion über eGovernment-Visionen in den nächsten Jahren bewegen.

1.2 Umsetzungsstrategien

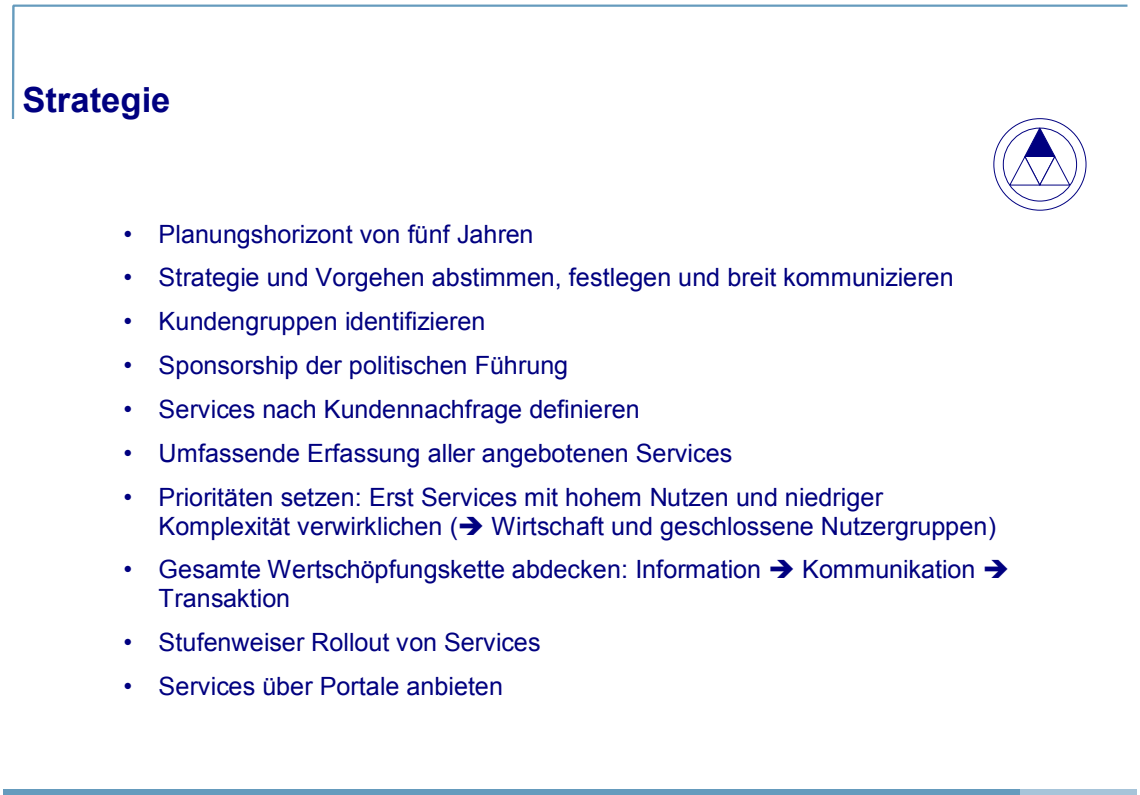
1.2.1 Grundlegendes zu eGovernment Strategien

Nachdem eine Vision erarbeitet wurde und man das langfristige Ziel kennt, ist es notwendig, die Vision zu operationalisieren. **Strategien sind die Operationalisierung von Visionen** und damit eine wichtige Voraussetzung, um bei der Umsetzung von eGovernment-Initiativen zielgerichtet vorzugehen, ohne unnötige Ressourcen in Form von Geld, Zeit und Einsatz von Mitarbeitern zu verschwenden. Die Bertelsmann-Stiftung, die sich bereits seit geraumer Zeit mit dem Thema eGovernment auseinandersetzt, hat im April 2002 ihre Best Practice Studie „Balanced E-Government"[15] vorgestellt. Eines der zentralen Ergebnisse dabei war, dass eGovernment-Projekte erfolgreicher verlaufen, wenn diesen eine **entsprechend ausgearbeitete, kommunizierte und umfassende Strategie** zugrunde liegt. Mit der eGovernment-Strategie wird ein genauer Vorgehensplan festgelegt, um die Ziele zu erreichen und so die Vision zu verwirklichen. Dabei erscheint es sinnvoll, Planungshorizonte von fünf Jahren zugrunde zu legen. Es ist wichtig, alle relevanten Entscheidungsträger einzubinden und die wichtigen Ressorts zu berücksichtigen. Darüber hinaus müssen die Strategien so formuliert werden, dass sie mittelfristig tragen und nicht ständig fundamentalen Kurskorrekturen unterworfen werden.

15 Vgl. Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit Booz Allen & Hamilton: Balanced eGovernment. Elektronisches Regieren zwischen administrativer Effizienz und bürgernaher Demokratie. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2002.

Abbildung 2:

Wichtige Erfolgsfaktoren für einen Strategiefindungsprozess



In der aktuellen Diskussion ergeben sich für eine sinnvolle eGovernment Strategie folgende Eckpunkte:

- **Integriert:** Die eGovernment-Strategie sollte in eine Gesamtkonzeption der Verwaltungsmodernisierung integriert sein und auch im Gesamtkontext des „eGovernment in Deutschland“ gesehen werden. Gerade bei den Fragestellungen über IT-Standards oder Standardisierung von Prozessen wird dies immer wichtiger werden.

- **Nachhaltig:** Eine eGovernment-Strategie sollte dem Nachhaltigkeitsprinzip verpflichtet sein, um eine stringente Umsetzung zu garantieren. Zeithorizonte sollten dabei in der Größenordnung von fünf Jahren liegen und gegen Politikwechsel abgesichert werden.

- **Umfassend:** Eine eGovernment-Strategie sollte sowohl Bürger, Mitarbeiter, Wirtschaft als auch Prozesse und IT-Infrastruktur umfassen und mit einschließen, denn eGovernment ist integraler Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung und bedeutet Veränderung für alle Beteiligten: Verwaltungsmitarbeiter, Politiker sowie die Bürger und Unternehmen als Kunden.

1.2.2 Konkrete Ansätze der Länder

Sowohl der Stand als auch die Bezeichnung der einzelnen eGovernment-Strategien sind in den Ländern höchst unterschiedlich: Während *Schleswig-Holstein* zum Beispiel von einer „Internet-Strategie“ spricht, bezeichnet *Mecklenburg-Vorpommern* seine Strategie als „Multimedia-Konzeption“, die *Baden-Württemberger* wiederum nennen ihre Initiative „e-Bürgerdienste“.

Ähnlich wie die Umschreibung der eGovernment-Strategie, so divergieren auch die Ausprägungen der Strategien in erheblichem Maße. Allgemein kann man jedoch sagen, **die Länder haben das Handlungsfeld „eGovernment“ durchweg erkannt** und werden entsprechend aktiv. Alle Länder haben in der einen oder anderen Form eine eGovernment-Strategie erarbeitet, wobei der Vorreiter im Bereich der konkreten Dienstleistungen für den Bürger sicherlich *Baden-Württemberg* ist, das bereits 1998 mit seinem Konzept „e-Bürgerdienste“ das Thema aufgegriffen hat. Früh am Start waren auch die Stadtstaaten *Hamburg* und *Bremen*, die gleichfalls als „first mover“ bezeichnet werden können, und deren Strategien im Weiteren noch näher beleuchtet werden. Als Nachzügler stellen sich dagegen *Brandenburg, Sachsen* und *Sachsen-Anhalt* sowie *Nordrhein-Westfalen* dar, die zur Zeit noch ihre übergeordnete eGovernment-Strategie erarbeiten.

Zeithorizont für die meisten eGovernment-Strategien ist aktuell das Jahr 2005, was sicherlich auch mit der Initiative „BundOnline 2005“ der Bundesregierung zusammenhängt. Immer stärker setzt sich die Erkenntnis durch, dass „BundOnline 2005“ nur dann zu einem flächendeckenden und nachhaltigen Erfolg geführt werden kann, wenn über alle Verwaltungsebenen hinweg Initiativen gestartet werden. Hier sind die Länder gerade als Transmissionsriemen zwischen Bund und Kommunen gefordert. In den Strategiepapieren wird diese sehr wichtige Aufgabe nur teilweise konkret herausgestellt oder gar mit konkreten Projekten umschrieben.

Bei der Umsetzung über die Verwaltungsebenen hinweg haben die Stadtstaaten *Bremen*, *Hamburg* und *Berlin* einen entscheidenden Vorteil gegenüber den Flächenländern, da hier kommunale und landesspezifische Strukturen enger verwoben sind.

1.2.3 Schwerpunkte der Länder-Strategien

Die Ausprägungen der Strategien sind sehr unterschiedlich: Während zum Beispiel das Land *Berlin* in seiner Konzeption verstärkt auf Partizipationsmodelle und eDemocracy-Leistungen zielt, hat der *Freistaat Bayern* die Optimierung der internen IT-Infrastruktur und die Vernetzung mit den Kommunen in den Fokus gestellt. **Allen Bundesländern**

gemeinsam ist das Ziel, das Dienstleistungsniveau der Verwaltungen gegenüber den Bürgern wie auch der Wirtschaft zu erhöhen.

Die *hessische* Strategie beruht auf fünf wesentlichen Bausteinen: der Bereitstellung zentraler IT-Basisdienste, der Reorganisation und Optimierung von Geschäftsprozessen, notwendigen Rechtsanpassungen, der Qualifizierung alle Mitarbeiter und der Einbindung der Führungsebenen. Diese fünf Bausteine werden in den nächsten Schritten für alle Bereiche der Ressorts heruntergebrochen, um daraus konkrete Projekte abzuleiten, damit die strategischen Ziele erreicht werden können.

Wie grundlegend diese Veränderungen durch eine entsprechende eGovernment-Strategie sein können, macht das Beispiel *Rheinland-Pfalz* deutlich, wo die Landesregierung die eGovernment **Initiative auch zu einer grundlegenden Behördenreform** nutzt. Die Landesregierung unter Ministerpräsident Kurt Beck fasst 38 bisher existierende Behörden in vier neuen Behörden zusammen. Überhaupt war die Strategie der Mainzer schon seit Mitte der 90er Jahre geprägt durch den Wunsch nach mehr Transparenz und Vereinfachung. Erster strategischer Pfeiler war dabei der „rlp-Lotse", der bereits seit 1995 als elektronischer Behördenwegweiser dient und sowohl auf Diskette als auch im Internet verfügbar ist. Über die Jahre hinweg wurde der „rlp-Lotse" in mehreren Auflagen weiterentwickelt und verknüpft heute im Internet Dienstleistungen des Landes mit denen der Kommunen. Er spart somit dem Bürger Zeit bei der Identifizierung der richtigen Ansprechpartner in der Verwaltung. Die nächsten strategischen Ziele für das Projekt sind die Einrichtung eines Call Centers in Verbindung mit dem Lotsen, um so die Service-Informationen auch per Telefon abfragen zu können und durch die Verbindung mit einem Workflow-Management-System auch online-Transaktionen ähnlich dem Homebanking zu ermöglichen.[16] Der „rlp-Lotse" könnte somit zukünftig ein wesentliches strategisches Element in einer **Multikanal-Strategie** bilden und wichtige Impulse bei der Verwaltungsmodernisierung „Verwaltung 24" geben. Angesichts der schon erwähnten Zusammenlegung von Behörden behaupten die *Rheinland-Pfälzer* mit einigem Stolz von sich: „In *Rheinland-Pfalz* wurden die Verwaltungsstrukturen so stark verändert wie in keinem anderen Land."[17]

Es fällt auf, dass genau dieser Aspekt des massiven Eingriffs in bestehende Verwaltungsstrukturen in anderen eGovernment-Strategien wenig Beachtung findet. Dieser Umbau ist jedoch nötig, wenn man mit und durch eGovernment Verwaltungsmodernisierung betreiben will. Es können nur Kostenpotenziale gehoben werden, wenn eGovernment nicht

16 Rheinland-Pfalz: Behördenwegweise im Internet. Bürgerservice rund um die Uhr. Multimedia in Rheinland-Pfalz. Mainz: Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2001, S. 16.

17 Ebd.

zusätzlich gemacht wird, sondern bisherige Papierprozesse dadurch digitalisiert und abgelöst werden. **Der strategische Ansatz muss daher in der Verknüpfung von Verwaltungsmodernisierung und eGovernment gesucht werden.**

In der Industrie geht man noch einen Schritt weiter und integriert die sogenannte „Collaboration", also die „organisierte Zusammenarbeit", in die Geschäftsstrategien. Bei der **Collaboration** geht es darum, dass Unternehmen partnerschaftlich an der Optimierung von Prozessen arbeiten. Die Prozessoptimierung wird als Vorgang zu beiderseitigem Nutzen und die Verringerung der Prozesskosten als gemeinsames strategisches Ziel begriffen. Auch für die Verwaltung bieten sich Möglichkeiten der Collaboration mit beispielsweise privatwirtschaftlichen Unternehmen an. Gerade auch unter dem Aspekt der Finanzierung von eGovernment kann so ein erhebliches Potenzial ausgeschöpft werden. So besteht zum Beispiel in der Wirtschaft ein immer größer werdendes Bedürfnis und damit einhergehend eine Zahlungsbereitschaft, Dienstleistungen mit der Verwaltung online abwickeln zu können. Beispiele hierfür sind Meldeauskünfte, Steuererklärungen, Grundbuchangelegenheiten oder – allgemeiner – **digitalisierbare Massenprozesse**, von deren elektronischer Abwicklung beide Seiten – Wirtschaft und Verwaltung – profitieren, wenn die richtige Strategie bei der Einführung gewählt wird.

Auf strategische Zusammenarbeit ganz anderer Art setzt der *Freistaat Bayern*: Hier wurde **zwischen dem Land und den Kommunen ein eGovernment-Pakt** verabschiedet, um „… die Herausforderung zur Verwirklichung von eGovernment in ganz Bayern"[18] anzunehmen. Dabei verfolgt die Bayerische Staatsregierung nicht nur intern einen ganzheitlichen Reformansatz, sondern auch über die Verwaltungsgrenzen der Landesbehörden hinaus. Erste gemeinsame strategische Projekte mit den Kommunen sind der Aufbau eines landesweiten Verzeichnisdienstes sowie eines landesweiten Behördenwegweisers.

Auch *Baden-Württemberg* hat seine Strategie auf einen gemeinsamen Weg mit den Kommunen ausgerichtet. Dabei setzt das Land auf die Zusammenarbeit bei der Identifizierung von elektronisch abzuwickelnden Verwaltungsdienstleistungen und bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Arbeitsprogramms mit einem Zeithorizont bis 2005. Aber auch bei Organisation, Finanzierung und der Entwicklung von Software setzt *Baden-Württemberg* auf die Zusammenarbeit mit den Kommunen. Die Landesregierung hat deshalb am 6. Juli 1998 das Aktionsprogramm „e-Bürgerdienste und Netz Baden-Württemberg" beschlossen. Erstes strategisches Großprojekt gemeinsam mit den Kommunen

18 Bayerische Staatsregierung: eGovernment in Bayern. Unsere Pläne. Unsere Ziele. München: Bayerische Staatskanzlei 2002, S. 3.

ist der Aufbau eines Portals, das über mehrere Zugänge verfügen soll und so die Nutzer einfach und schnell zum Ziel führt. Beim Aufbau soll **Doppelarbeit zwischen Land und Kommunen vermieden** werden, um so die Kosten zu senken, jedoch wird auch strikt auf die Wahrung der Interessen und Eigenständigkeit der Kommunen geachtet. Die erste Version des Portals soll im Frühjahr 2003 online gehen.

Das Beispiel des e-Bürgerdienste-Portals zeigt aber nicht nur die wichtige Verzahnung von Land und Kommen, sondern auch die hohe Bedeutung, strategische Projekte nach dem Leitspruch „Starten, nicht warten!“ zu initiieren. Es kommt heute darauf an, **möglichst schnell Erfahrungen** zu **sammeln**. Dies erreicht man am ehesten mit klar definierten, strategischen Projekten, die einerseits möglichst viel Mehrwert bieten, andererseits eine möglichst geringe Komplexität und niedrige Kosten aufweisen. Es sollte darauf geachtet werden, die nach und nach gesammelten Erfahrungen zu dokumentieren, aufzubereiten und verfügbar zu machen, wie es mittlerweile in eGovernment-Kompetenzzentren geschieht. Bei der Auswahl und Umsetzung der eGovernment-Projekte müssen Vision und Strategie die entscheidenden Kriterien bilden.

Das kleinste Bundesland – *Bremen* – formulierte bereits 1991 unter dem damaligen Wissenschaftssenator und heutigen Bürgermeister Henning Scherf das Leitbild einer „Informierten Stadt“. Stand am Anfang das Ziel, ein computergestütztes Bürgerinformationssystem zu entwickeln, so wurde die ursprüngliche Vision deutlich weiterentwickelt. Mittlerweile gehört *Bremen* zu den führenden Ländern im Bereich eGovernment in Deutschland. Diese wegweisende Position unterstrich *Bremen* im „Media@Komm“-Projekt,[19] in dem der Stadtstaat seine Stärke, die **Bündelung seiner Kräfte aus Land und Kommune,** voll ausspielen konnte. Kernbestandteil der Strategie ist die „bremen online services GmbH“ (kurz bos), die im Sommer 1999 als privat-öffentliche Gesellschaft gegründet wurde. Mehrheitseigentümerin ist die Freie Hansestadt Bremen, aber auch die Sparkasse, die Verkehrsbetriebe und ein privater IT-Dienstleister sind beteiligt. Aufgabe der bos ist die Umsetzung der eGovernment-Aktivitäten der Hansestadt. Mittlerweile bietet die GmbH auch Dienstleistungen an, die sie extern vermarktet. Die eGovernment-Strategie sowie Standardisierungsthemen, die für die Entwicklung von Services entscheidend sind, sind weiterhin beim Finanzsenator angesiedelt. An der von *Bremen* verfolgten Strategie lassen sich zwei wesentliche Bestandteile ablesen: zum einen das absolut notwendige Engagement der politischen Führung, in diesem Fall des Finanzsenators, zum anderen die konsequente Umsetzung unter der Beachtung von wirtschaftlichen Grundsätzen.

19 Nähere Information zu Media@Komm: http://www.mediakomm.net/index.html.

Auch der andere norddeutsche Stadtstaat *Hamburg* begann schon früh mit seiner eGovernment-Strategie. So wurde die Freie und Hansestadt im Jahr 2000 auf der CeBIT für ihre umfassende eGovernment-Strategie ausgezeichnet. Kernpunkt der im Sommer 2002 erneuerten eGovernment-Strategie ist die **Konzentration auf Win-Win-Situationen für Verwaltung und Kunden.**[20] Die Strategie sieht vor, dass Kunden der Verwaltung Teile der Verwaltungsaufgaben übernehmen, während die Verwaltung in Infrastruktur und Softwarelösungen investiert.

Die Strategie des Landes *Niedersachsen* sieht eine dreijährige Pilotphase bis 2004 vor, bevor anschließend eine systematische und flächendeckende Einführung von eGovernment erfolgen soll. Konkret will das Land *Niedersachen* zunächst die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen, wobei dies die Erprobung und Einführung der IuK-technischen Voraussetzungen, die Verabschiedung der notwendigen rechtlichen Regelungen, die Förderung der Akzeptanz von eGovernment, Einführung von Maßnahmen zur Beherrschung von entstehenden Gefahren und die Entwicklung einer Zusammenarbeit mit anderen staatlichen Stellen beinhaltet. Daneben sollen mit Pilotprojekten in verschiedenen Ressorts Erfahrungen gesammelt werden, die dann zur flächendeckenden Einführung genutzt werden können.[21]

1.2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Zur Strategie der Länder muss auch gehören, die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen zu klären, um so die Grundvoraussetzungen für eGovernment zu schaffen. Im Gegensatz zur Bundesregierung ist es einigen Ländern mittlerweile gelungen, den Erlass des **Informationsfreiheitsgesetzes** (IFG) umzusetzen. Mit Hilfe dieses Gesetzes könnten Bürger freien Zugang zu öffentlichen Daten und Akten erhalten. Die ersten IFG wurden in *Berlin*, *Brandenburg*, *Nordrhein-Westfalen* und *Schleswig-Holstein* bereits verabschiedet, und auch die Bundesregierung hat sich das Thema für diese Legislaturperiode wieder in die Koalitionsvereinbarung geschrieben.

Aber auch andere Gesetze gilt es zu ändern, so trat im August 2000 in *Baden-Württemberg* das „e-Bürgerdienste-Gesetz“ in Kraft. Es bietet eine Ermächtigungsgrundlage dafür, dass in vielen Bereichen der Verwaltung (zum Beispiel Melde-, Bau-, Schul- und Hochschulwesen, Umweltschutz) Dienstleistungen über das Internet abgewickelt werden können. Die Voraussetzungen an die Abwicklung im Einzelnen werden jeweils durch eine Rechtsverordnung festgelegt. So wurde im Juli 2001 für den Bereich des Meldewe-

20 Vgl. dazu: http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/finanzbehoerde/veroeffentlichungen/pdf/egov_drs17_1091.pdf.

21 Vgl. dazu: http://www.vorteil.niedersachsen.de/e-government.htm.

sens eine entsprechende Verordnung erlassen. Weitere Gesetzänderungen werden auch in Zukunft notwendig sein oder sind im Rahmen der digitalen Signatur auch schon verabschiedet. Ähnlich wie am Beispiel des Landes *Baden-Württemberg* aufgezeigt, sind auch die anderen Bundesländer gefordert, Gesetze entsprechend anzupassen.

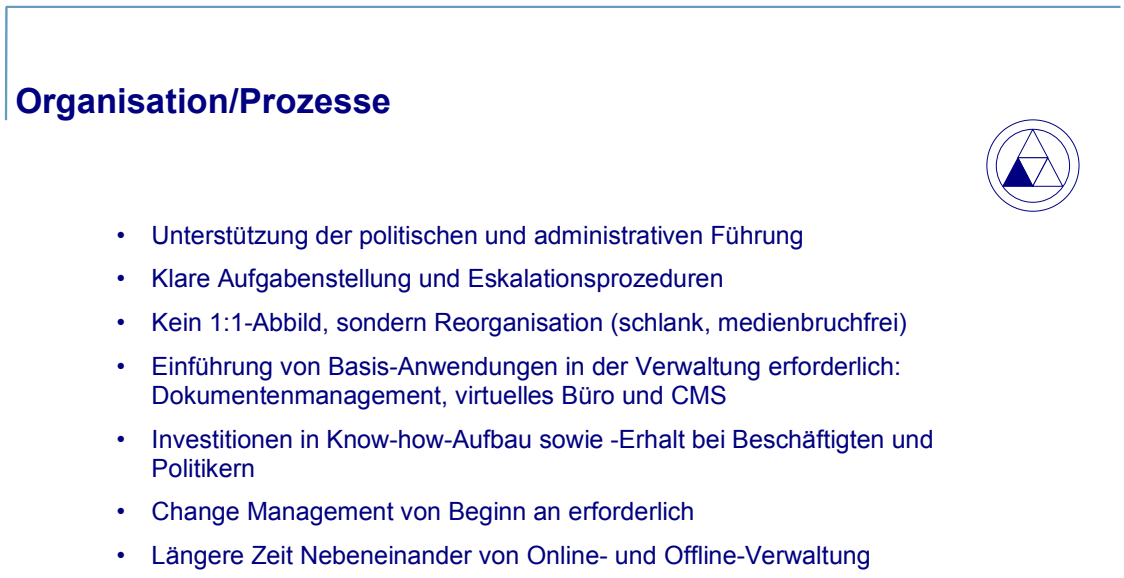
1.3 Organisation der eGovernment-Aktivitäten

1.3.1 Grundsätzliches zur Organisation

Die **Organisation** und die Verankerung der eGovernment-Aktivitäten innerhalb der Verwaltung stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für eGovernment Projekte dar. Insgesamt haben sich in den letzten Jahren die Unterstützung von höchster Ebene, die Einbindung aller betroffenen Bereiche und ein klar gegliedertes Projektmanagement bzw. Programmmanagement, welches die Übersicht über die Einzelinitiativen behält, als kritische Faktoren herauskristallisiert.

Abbildung 3:

Wichtige Erfolgsfaktoren für die Organisation von eGovernment in der Verwaltung



Die strategischen Entscheidungen sollten von der Führungsebene getroffen und auch nachgehalten werden. Die aktive Unterstützung der Führungsebene und die klare Benennung von Eskalationsmechanismen sind eine entscheidende Voraussetzung, um bei der Umsetzung im Allgemeinen erfolgreich zu sein, aber auch, um Termine und Zeithorizonte im Speziellen einhalten zu können. Leitbilder, Zielvorstellungen, Koordination und Kooperation sollten sowohl intern in der Verwaltung als auch extern an Bürger und Kunden der Verwaltung durch die staatliche Führungsebene wirkungsvoll vermittelt werden. Im wahrsten Sinne sollte die Führungsebene „betroffen" sein von den Entwicklungen. Führungskompetenz spielt in diesem Zusammenhang, da **eGovernment alle Bereiche der Verwaltung betrifft,** eine ausgesprochen wichtige Rolle.

Grundsätzlich gibt es für die Organisation der Aktivitäten zwei Modelle. Das eine Modell, das zumeist beim Betreten von neuen, bisher unbekannten Feldern angewendet wird, ist die Schaffung einer **Stabsstelle**, um zum einen die politische Bedeutung einer Aktivität zu unterstreichen, zum anderen aber auch die Mitarbeiter aus dem Arbeitsalltag herauszulösen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich voll auf ein Thema zu konzentrieren.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, **innerhalb der bestehenden Verwaltungsorganisation** die eGovernment-Themen voranzutreiben, also eGovernment als „Tagesgeschäft" zu betreiben. In der Praxis haben sich meist Mischformen dieser zwei Projektorganisationsmodelle durchgesetzt. Beginnend mit der Einrichtung einer Stabsstelle werden, je weiter man mit der Thematik eGovernment voranschreitet, die bestehenden Verwaltungseinheiten in die Projekte integriert.

1.3.2 Organisationsebenen

Die Organisation der eGovernment-Aktivitäten wird größtenteils entweder in den Staatskanzleien, also direkt den Ministerpräsidenten unterstellt, oder in den Innenressorts angesiedelt. So ist beispielsweise im *Freistaat Sachsen* die entsprechende Stabsstelle „Informationstechnologie/Virtuelles Rathaus"[22] im Innenministerium angesiedelt, wo sie direkt dem Staatssekretär[23] unterstellt ist. Daneben existieren noch die Stabsstellen „Verwaltungsreform" und „Liegenschaften". Ausnahmen bilden die Stadtstaaten *Hamburg* und *Bremen*, wo die Verantwortung im Finanzressort liegt.

22 Näheres zur Stabsstelle: http://www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/ministerium/organigramm abteilungen/stabsstelle_verwaltungsreform/index.html.

23 Organisationsplan des Staatsministerium der Innern des Freistaates Sachsen: http://www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/ministerium/organigramm_abteilungen/index.html.

Die **Einbindung der unterschiedlichen Ressorts erfolgt zumeist über Lenkungsausschüsse**, die zum Teil auf Staatssekretärs-Ebene, zum Teil auf Ebene der Abteilungsleiter der Ministerien eingesetzt werden. So organisiert sich das *Land Mecklenburg-Vorpommern* auf politischer Ebene mit der Zuständigkeit für das Thema sowohl beim Kabinett als auch bei einer Staatssekretärsrunde „eGovernment". Für die Umsetzung wurden folgende Gremien geschaffen: eine Koordinierungsstelle IT, ein interministerieller Ausschuss IT, ein Ausschuss für Organisationsfragen und eine Konferenz der Leiter der Zentralabteilungen. Um angesichts dieser Vielzahl von Gremien eine effektive und effiziente Zusammenarbeit zu erreichen, ist es notwendig, Kompetenzen klar zuzuordnen und Eskalationsprozeduren zu definieren.

Über die Einbindung der Landesverwaltungen hinaus finden sich auch Modelle, die den **Kommunen Entscheidungskompetenzen einräumen**. So bindet das Land *Baden-Württemberg* seine Kommunen durch einen Beirat ein. In diesem Beirat sind alle Landesverbände der kommunalen Organisationen vertreten. Auch in den konkreten Projektgruppen bei der Umsetzung der e-Bürgerdienste arbeiten Vertreter des Innenministeriums gemeinsam mit den Vertretern der Kommunalbehörden an den Projekten.

Als Kern seines strategischen Vorgehens sieht *Brandenburg* den Aufbau eines Netzwerkes eGovernment, das über die Beteiligung von Kommunen hinausgeht und auch Wissenschaft und Wirtschaft in die Planungen und die Umsetzung einbezieht.

Eine völlig andere Form der Umsetzung hat das Land *Bremen* gewählt. Während die eGovernment-Strategie zentral beim Senator für Finanzen angesiedelt ist, wurde die **Umsetzung vollständig outgesourced.** Sie erfolgt durch die „bremen online services GmbH & Co KG", an der neben der Stadt auch andere Partner, wie die Sparkasse oder ein Systemhaus, beteiligt sind.

Im Gegensatz zu *Bremen* setzt *Hessen* auf interne Ressourcen und baut die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung als Kompetenzzentrum aus, das an der Umsetzung der Projekte maßgeblich beteiligt ist. Ein Initiativausschuss soll die wissenschaftliche Begleitung der Projekte sicherstellen. Die Koordination und Initiativleitung wird vom Referat „Grundsatzangelegenheiten IT" wahrgenommen.

Die Idee eines „Chief Information Officers" (kurz **CIO)** als einer Person, die zentral für sämtliche IT-Fragestellungen, IT-Infrastruktur, Standardisierungsfragen etc. verantwortlich ist, hat sich bisher im Gegensatz zum Ausland, zum Beispiel in Großbritannien, noch nicht durchgesetzt. Erste Ansätze hierzu finden sich im *Saarland*, wo es den Begriff des CIOs schon gibt, obgleich dieser auf den Chef der Staatskanzlei zusammen mit anderen Staatssekretären ausgeweitet ist, also eher die Eigenschaft eines „Boards" hat.

Es bleibt abzuwarten, ob sich eine solche Konstruktion, welche die Verantwortung, Kompetenzen und vor allem die Entscheidungsinstanzen auf mehrere Positionen verteilt, als sinnvoll erweist.

1.3.3 Bedeutung von externen Partnern

Einige Länder weisen auch darauf hin, dass sie mit externen Partnern oder Beratern zusammenarbeiten. Eine professionelle Zusammenarbeit bei der Projektarbeit und Organisation eines solch komplexen Vorhabens wie eGovernment, das alle Bereiche, Prozesse, Personen sowie rechtliche Rahmenbedingungen direkt oder indirekt betrifft, ist wichtig. Berater und Partner bringen nicht nur Know-how ein, sondern fördern durch ihre vielfältigen Projekteinsätze auch den Wissensaustausch und sind somit ein wichtiger Transmissionsriemen bei den eGovernment-Projekten.

Externe Partner spielen nicht nur im Bereich der Umsetzung von Projekten eine Rolle. Sie sind auch zunehmend für das Betreiben von Plattformen bzw. der IT-Infrastruktur verantwortlich. Beispiele für solche Modelle finden sich u. a. in *Baden-Württemberg*, *Rheinland-Pfalz* und *Nordrhein-Westfalen*. Welche Vorteile aus dieser Form der Kooperation entstehen können, wird im Kapitel Finanzierungsmodelle dargestellt.

1.3.4 Koordination der verschiedenen Verwaltungsebenen

Neben der Kooperation mit externen Partnern, wie Unternehmensberatungen oder IT-Dienstleistern, stellt sich gleichfalls die Zusammenarbeit der Bundesländer untereinander und über die anderen Verwaltungsebenen hinweg als vorteilhaft dar. **Es ist jedoch festzustellen, dass zum heutigen Zeitpunkt die notwendige Koordination und Kooperation zwischen Bund, Ländern und Kommunen – geschweige denn auf europäischer Ebene – erst am Anfang stehen. Es entsteht damit das Problem der Entwicklung von eGovernment-Insellösungen.** Die Folge sind teure Versuche, die nicht immer zum Erfolg führen, weil kein aktives Wissensmanagement bzw. aktiver Wissensaustausch praktiziert werden, Entwicklungskosten nicht geteilt werden und Erfahrungen der Verwaltungen sowohl im prozessualen als auch im technischen Bereich nicht optimal genutzt werden. Sinnvoll scheint daher, die Zusammenarbeit zu institutionalisieren und gerade im Bereich der Standardisierung von Schnittstellen oder Architekturen enger zu kooperieren und diesen Prozess aktiv zu steuern. Unterschiedliche Vorschläge stehen im Raum, die auf ihre Umsetzung warten. Die Initiative geht dabei von Beratungsunternehmen und Verbänden, wie BITKOM, aus.

1.4 Finanzierungsformen für eGovernment

1.4.1 Grundlegendes zur eGovernment-Finanzierung

Neben der Formulierung innovativer Visionen, der Konzeption klarer Umsetzungsstrategien und dem Schaffen von zielführenden Organisationsstrukturen ist die **Sicherung der Finanzierung auf lange Sicht** wesentlicher Bestandteil der erfolgreichen Implementierung von eGovernment. Von Beginn an geht die eGovernment Umsetzung einher mit hohen Investitionen in neue Technologien, in Neuausrichtung der Geschäftsprozesse, in die Qualifizierung der Mitarbeiter sowie in eine umfassenden Reorganisation der Verwaltungstätigkeit. Neben diesen „einmaligen" Kosten fallen zusätzlich laufende Kosten in Form von Wartungs- oder Mietverträgen an.

Dem aufgeführten Aufwand stehen die Erwartungen langfristiger Effizienzgewinne und dadurch insgesamt Kosteneinsparungen gegenüber. Bisher ist allerdings wenig bekannt darüber, ob die allgemein erhofften Kosteneinsparungen auch wirklich die getätigten Investitionen amortisieren können und wenn ja, innerhalb welchen Zeitraumes.

Ein Problem hierbei ist die oft ungenügende Transparenz über Kosten(-ersparnisse) und so die damit verbundene Schwierigkeit, Erfolg oder Misserfolg von eGovernment-Vorhaben zu berechnen. Dies ist vor allem darin begründet, dass noch immer keine Kosten- und Leistungsrechnung flächendeckend in den Landesbehörden eingeführt wurde. Die KLR ist aber eine wichtige Voraussetzung, wenn es darum geht, Kostenwirkungen und Kostensenkungspotenziale aufzuzeigen. Parallel zum eGovernment sollte eine **Prozesskostenrechnung** implementiert werden, um die laufenden Kosten der Einführung von eGovernment verursachungsgemäß zu erfassen, Anhaltspunkte für eine Geschäftsprozessoptimierung aufzuzeigen und Verwaltungen in der Phase der Entscheidungsfindung Informationen über mögliche Kostenwirkungen geben zu können. Die Erfassung von Kosten und das Nachhalten dieser Informationen ist auch wichtig, um Lernkurven in Projekten zu erreichen, die man für zukünftige Einsparungsmaßnahmen nutzen kann. Ein zentraler Austausch über diese Informationen im Sinne eines strukturierten Wissensmanagements wäre sinnvoll. Darüber hinaus müssen Kosten einerseits und Strategie andererseits in einer Wechselwirkung stehen, um so auch unter Kostengesichtspunkten strategische Entscheidungen fällen zu können.

1.4.2 Traditionelle Finanzierungsmodelle

Allgemein ist die Budgetausstattung der eGovernment-Initiativen in den einzelnen Bundesländern höchst unterschiedlich; ebenso uneinheitlich sind die Modelle, die zur Finanzierung von eGovernment-Maßnahmen existieren. Im Einzelnen sind dies die

- **Haushaltsfinanzierung,**
- **Finanzierung über Fördermittel (von EU- und Bundesebene) und**
- **Fondsfinanzierung.**

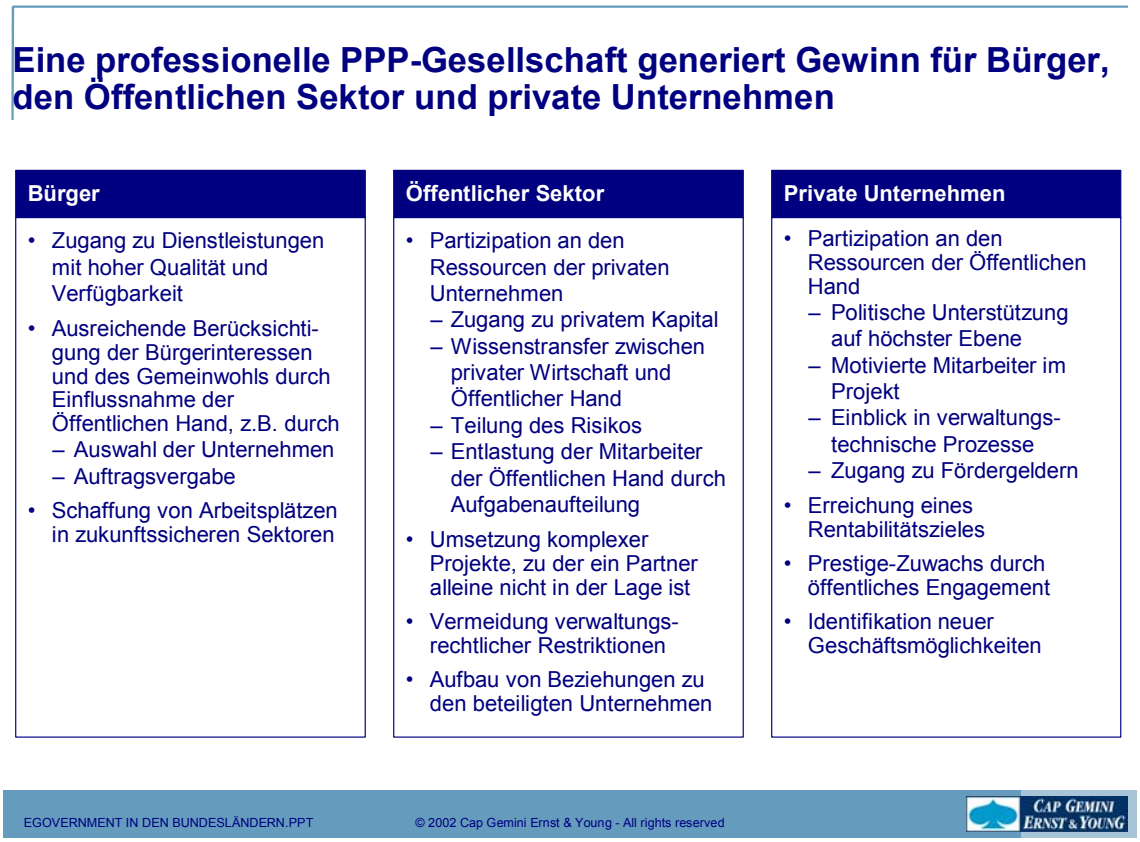
Bei der **Haushaltsfinanzierung** unterscheidet man zum einen die dezentrale Finanzierung der Projekte aus eigenen Mitteln des fach- und projektverantwortlichen Ressorts von der zentralen Planung und Bereitstellung von Haushaltsmitteln. In der Regel erfolgt die **zentrale Mittelvergabe** beim Aufbau von Portalen und Infrastruktureinrichtungen sowie bei der Einrichtung von Querschnittsdiensten, während eGovernment-Fachverfahren in der Regel **dezentral aus Haushaltsmitteln** finanziert werden. Zum Teil werden die eGovernment-Projekte aus zentralen Mitteln gespeist, die für Multimedia-Initiativen im Haushalt veranschlagt sind, wie beispielsweise in *Rheinland-Pfalz*. In *Hamburg*, *Bayern* und *Mecklenburg-Vorpommern* werden eGovernment-Vorhaben zentral aus globalen Haushaltsansätzen für IuK-Technologien mit Geldern versorgt, während im *Saarland* Projekte in der Untersuchungsphase zur mittelfristigen Finanzplanung angemeldet werden.

In *Hamburg* und *Berlin* wurde jeweils ein zentral aus Haushaltsmitteln bereitgestellter **Investitionsfonds** aufgelegt, der den internen Wettbewerb revolvierend fördern soll. In der Praxis gestaltet sich dies so, dass Verwaltungen konkurrierend Mittel aus dem besagten Fonds für nachweisbar effiziente und effektive Vorhaben als teilweise rückzuzahlende Anschubfinanzierung beantragen können. Der Wettbewerbsgedanke soll den jeweiligen verantwortlichen Fachbereichen Anreize zur Entwicklung innovativer und wirtschaftlicher Ideen für eGovernment-Anwendungen bieten. Die Bewertung der Ideen erfolgt zentral unter Beachtung vorab definierter Kriterien. Eine Refinanzierung der Fonds soll durch Rückflüsse aus dem mit dem jeweiligen Vorhaben in den Fachbereichen kalkulierten bzw. erzielten Einsparungen (Wirtschaftlichkeitsrendite) erfolgen.

1.4.3 Alternative Finanzierungsformen

Um komplexere eGovernment-Projekte realisieren zu können, werden in zunehmenden Maße **Public Private Partnerships** (PPPs) initiiert. Hierbei handelt es sich um ein Kooperationsmodell zwischen der Verwaltung und Privaten, in dem eine strategische Allianz eingegangen wird. Es wird ein langfristiger, partnerschaftlicher und gleichberechtigter Ansatz verfolgt, bei dem Chancen, Risiken und Verantwortungen geteilt sowie Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, wobei sich im Idealfall Gewinne sowohl für den öffentlichen Sektor, die privaten Unternehmen, aber auch die Kunden generieren lassen.

Abbildung 4: Nutzen einer PPP



PPPs bieten sich dort an, wo die öffentliche Verwaltung bei der Realisierung von eGovernment an ihre finanziellen, technischen und organisatorischen Grenzen stößt. International haben sich solche PPP-Modelle bereits bewährt.

In *Hamburg*, *Bremen* und *Berlin* werden in Form von PPPs bereits seit mehreren Jahren die Web-Auftritte der Verwaltung gemeinsam mit Privaten realisiert. Bei „berlin.de“ handelt es sich um ein Modell, bei dem keine wechselseitigen Geldzahlungen erfolgen, sondern Leistungen und Gegenleistungen sich gegeneinander aufwiegen. Das Land und auch der Betreiber waren und sind sich einig, dass das System auf Dauer nur erfolgreich sein kann, wenn es sich selbst trägt und ohne öffentliche Zuschüsse – anders als in *Hamburg* – auskommt. Für *Berlin* hat sich dieses Vorgehen bewährt: Es hat einen umfassenden, professionellen Internetauftritt realisieren können, ohne hierfür gesonderte Haushaltsmittel aufwenden zu müssen. Die Risiken zeigten sich v. a. in der mangelnden Konsistenz der Betreibergesellschaft, deren Gesellschafter einem häufigen Wechsel unterworfen waren. Die Ursache liegt vor allem darin, dass sich die mit dem Projekt auf Seiten des Betreibers anfänglich verbundenen Gewinnerwartungen bis heute nicht erfüllt haben. In *Berlin* führten diese wirtschaftlichen Schwierigkeiten dazu, dass die bei-

den großen Stadtportale, „berlin.de“ und „BerlinOnline“ im Jahr 2000 beschlossen, zukünftig miteinander zu kooperieren und die beiden Betreibergesellschaften miteinander fusionierten.

Das *Bremer* PPP-Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es die Vermarktung von selbstentwickelten Produkten beinhaltet. So trägt ein einmal auf Landesebene entwickeltes Produkt durch den Vertrieb zur Refinanzierung der Projektkosten und zudem zur Standardisierung bei. In den anderen Bundesländern ist dieser Trend der Produktorientierung bisher nicht auszumachen – im Gegensatz zu den Kommunen (virtuelles Bauamt, Melderegisterauskunft usw.).

Aber auch in den Flächenländern werden PPPs betrieben. So arbeitet *Bayern* mit privaten Anbietern im eProcurement-Bereich und ebenfalls bei dem zentralen Portal für Bürger, Wirtschaft und Verwaltung zusammen. *Mecklenburg Vorpommern* setzt PPPs zur gemeinschaftlichen Entwicklung von IT-Verfahren, bei der Umsetzung von Vorhaben, in der Nutzung vorhandenen Know-hows sowie zur Erlangung und Vertiefung von Erkenntnissen ein. Häufig kommen hier also – wie auch in anderen Ländern – PPPs im Rahmen strategischer Partnerschaften (zum Beispiel mit der Deutschen Telekom, Microsoft Deutschland und Cisco Systems) zum Tragen.

Mit dem „**Digitalen Ruhrgebiet**“ wurde eine weitere wegweisende PPP auf den Weg gebracht, welche die Vernetzung der großen Kommunen dieser Region zum Ziel hat. Hinter der PPP des „Digitalen Ruhrgebiets“ steckt die Idee des **transaktionsbasierten eGovernment**, das zu Umsatzerlösen durch Nutzer- und Lizenzgebühren führt:

- **Nutzergebühren:** Die Nutzer zahlen für bestimmte Services und Service-Levels (zum Beispiel Expressbearbeitung),
- **Lizenzgebühren:** Lizenzgebühren werden für Dienstleistungen erhoben, die für andere (zum Beispiel private Anbieter, andere Verwaltungseinheiten) bereitgestellt werden.

Die Finanzierung soll hier aber nicht nur über transaktionsorientierte Gebühren erfolgen, sondern auch über Einsparungen in den Verwaltungen. Diese ergeben sich einerseits durch einen optimierten Workflow, indem Transaktionen „end-to-end“ medienbruchfrei abgewickelt werden, manuelle Eingriffe und Doppelerfassungen entfallen. Zudem werden Prozesse verschlankt, indem ganze Prozessschritte entfallen oder digitalisiert werden. Kosten werden eingespart, die Qualität der Leistungen steigt, die Mitarbeiter werden von Routineaufgaben entlastet.

1.5 Beispielprojekte des eGovernment

1.5.1 Grundlegendes zu eGovernment-Projekten

Projekte grenzen sich von der permanenten Aufgabenerfüllung der Verwaltung durch **definierte Start und Endzeitpunkte** sowie präzise und abschließend formulierte spezifische Ziele ab. Die Entwicklung und Einführung von Innovationen werden regelmäßig innerhalb von Projekten und somit jenseits des Alltagsgeschäfts umgesetzt. Auch im Rahmen der Einführung von eGovernment wird grundsätzlich die projektorientierte Vorgehensweise gewählt.

In allen Bundesländern existieren zu sämtlichen Bereichen des eGovernment eine Fülle von Projekten. Als sinnvoll hat sich die Umsetzung von eGovernment-Elementen in **drei aufeinander aufbauende Phasen** erwiesen, die jeweils mit eigenständigen Projekten realisiert werden. Die Phasen entsprechen dabei der Einteilung in Information, Kommunikation und Transaktion: Begonnen wird im Normalfall mit der Bereitstellung von **Informationen**, dann werden Möglichkeiten der **Kommunikation** integriert, um schließlich in einem weit fortgeschrittenen Stadium **Transaktionen** zu ermöglichen. Die aufeinanderfolgenden Phasen zeichnen sich dabei durch eine überproportional steigende Komplexität aus, das setzt wiederum eine entsprechende Lernkurve bei den Projektbeteiligten voraus. Während die erste Phase in der Regel ohne weiteres in sämtlichen Bereichen realisierbar ist, durchlaufen nur ausgewählte eGovernment-Elemente die Phasen der Einrichtung von Kommunikations- und Transaktionsmöglichkeiten. Die Auswahl der durchzuführenden Projekte in den Phasen zwei und drei ist Gegenstand der unter dem Kapitel Strategie dargestellten Entscheidungsprozesse.

Neben diesen strategischen, das Projektportfolio betreffenden Entscheidungen ist für die einzelnen Projekte ein **Projektcontrolling** einzurichten. Dieses Projektcontrolling beschäftigt sich vor allem mit folgenden Aspekten:

- **Außenwirkung**: Ist das Projekt zum Kunden hin sichtbar? Welche Wahrnehmung wird beim Kunden erzeugt?
  Die meisten im Rahmen von eGovernment durchgeführten Projekte weisen eine unmittelbare Außenwirkung auf. Dies ist eine Konsequenz der flächendeckend gültigen Vision einer leistungsfähigen, kundennahen Verwaltung, die durch eGovernment erreicht werden soll. Aufgabe des Projektcontrollings ist die gezielte Beeinflussung und Steuerung der Außenwahrnehmung des Projektes. Dies umfasst einerseits die Kommunikation der künftigen Möglichkeiten, um das Nutzenpotenzial des Projektes möglichst rasch vollständig ausschöpfen zu können. Darüber hinaus soll auch die

Wahrnehmung der Verwaltung gezielt in Richtung einer modernen, leistungsfähigen Verwaltung gesteuert werden.

- **Personal**: Sind die relevanten Projektmitarbeiter ausreichend verfügbar? Haben die Projektmitarbeiter ein den besonderen Anforderungen entsprechendes Leistungs- und Erfahrungsprofil? Gibt es klare Eskalationsmechanismen und einen Projektsponsor, der offene Punkte entscheidet?
  Das Projektcontrolling ist verantwortlich für die adäquate Besetzung des Projektes. Von dieser hängen maßgeblich Erfolg und Misserfolg ab. Eine Schlüsselrolle nimmt hier der Projektleiter ein. Er sollte eine Führungspersönlichkeit sein, die sowohl über Projekterfahrung als auch über das technische und organisatorische Hintergrundwissen verfügt, um die innerbehördlichen Abläufe und deren informationstechnische Unterstützung zu verstehen. Der Projektsponsor sollte mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein, um so die Zeitpläne einhalten zu können. Idealerweise haben die Teammitglieder ebenfalls Projekterfahrung.

- **Zeit**: Die Dauer zur Vorbereitung, Ausschreibung, Umsetzung und zum Übergang in den Regelbetrieb sollte möglichst zwei Jahre nicht überschreiten. Wenn nötig, sollten große Vorhaben in kleine Teilprojekte aufgeteilt werden. Neben dieser den Projektumfang betreffenden Abgrenzung ist der Projektfortschritt durch das Projektcontrolling zu überwachen. Dazu werden Meilensteine definiert, zeitlich terminiert und ihre Erreichung kontrolliert. Werden Abweichungen vom ursprünglichen Zeitrahmen erkennbar, sind einerseits die Ursachen zu analysieren, vor allem aber sind die Auswirkungen der Verzögerung zu ermitteln und eine den neuen Erkenntnissen entsprechende, aktualisierte Zeitplanung zu entwerfen.

Darüber hinaus gibt es weitere Fragestellungen, die das Projektcontrolling beantworten muss. Dazu gehören:

- **Finanzierung**: Rechnet sich das Projekt innerhalb überschaubarer Zeiträume? Kann das Projekt aus „freien Mitteln“ finanziert werden?

- **Wirtschaftlichkeit:** Stehen Nutzen und Kosten des Projektes in einem angemessenen Verhältnis?

- **Zielerreichung**: Lässt sich die Organisation durch das Projekt verändern? Wie wahrscheinlich ist es, dass der erwartete Nutzen (Serviceverbesserung, Kosteneinsparung) eintritt? Fügt sich das Projekt in die übergeordnete eGovernment-Strategie ein?

1.5.2 Projektbereiche

Die Projekte und Maßnahmen im Kontext des eGovernment können grob drei Bereichen zugeordnet werden: Zu Beginn ist es von hoher Bedeutung, günstige Rahmenbedingungen für die Einführung von eGovernment zu setzen. Auf die wesentlichen strategischen, rechtlichen und organisatorischen Anpassungen wurde bereits oben eingegangen. Daneben gilt es, Projekte zu initiieren, die gezielt die technischen Voraussetzungen für nachfolgende eGovernment-Anwendungen schaffen. Schließlich werden zur Erreichung der fundamentalen Ziele „Steigerung der Effizienz" und „Steigerung der Leistungsqualität" Maßnahmen ergriffen, die sich wiederum den Bereichen des Beziehungsgeflechts von eGovernment – **G2C** (Government-to-Citizen), **G2B** (Government-to-Business), **G2G** (Government-to-Government) und **G2E** (Government-to-Employee) zuordnen lassen.

Infrastrukturmaßnahmen

Unabdingbare Voraussetzung für funktionierendes eGovernment ist eine **leistungsfähige IT-Ausstattung der Verwaltung**. Diesbezüglich herrscht ein recht uneinheitlicher Stand in den einzelnen Bundesländern: Während zum Beispiel das *Saarland* noch bemüht ist, jeden Arbeitsplatz mit einem netzwerkfähigen PC auszustatten, errichten *Bayern*, *Hamburg*, *Mecklenburg-Vorpommern* und *Nordrhein-Westfalen* aktuell jeweils eine umfassende Infrastruktur, auf der zukünftig alle eGovernment-Projekte aufbauen sollen. Es gibt aber auch Länder, die den Ausbau ihres Landesverwaltungsnetzes zu einem „**Corporate Network**", also einem Netz, das landesverwaltungsweit alle erforderlichen Kommunikationsanforderungen in sich vereint, bereits abgeschlossen haben. In *Rheinland-Pfalz* sind unter dem Namen „rlp-Netz" weitgehend alle staatlichen Stellen, alle Hochschulen und sämtliche kommunalen Verwaltungen angeschlossen. Über das modernste Netz in Europa verfügt jedoch der *Freistaat Sachsen*. Der Sächsische „InfoHighway Landesverwaltung" verbindet seit Anfang 2001 alle 950 Behörden zur Daten- und Sprachkommunikation miteinander. Es ist den ca. 70.000 Beschäftigten der Landesverwaltung damit möglich, so miteinander Daten auszutauschen, als säßen sie in einem Gebäude: Bisher parallel existierende Datennetze wurden zusammengeführt, der Anwendungsbereich standardisiert und Basiskomponenten eingesetzt. Ein weiterer, nur für spezielle Dienste eingerichteter Übergang zum **TESTA-Netz**[24] ermöglicht die Kommunikation mit bekannten Partnern, wie den anderen Bundesländern, den sächsischen Kommunen usw. Die Kommunen sind nicht an das Landesverwaltungsnetz angeschlossen, sondern

24 TESTA ist das bundesweite Verwaltungsnetz, an das die Länder und der Bund angeschlossen sind. Inzwischen nutzen auch verschiedene Kommunen dieses leistungsfähige Netz der öffentlichen Verwaltung.

bekommen ihr eigenes kommunales Datennetz, das in Form einer PPP realisiert wird, was im Vergleich zu den anderen Bundesländern eher untypisch ist. Über eine ähnlich moderne Plattform verfügt *Schleswig-Holstein* und spart sich so dank **Voice over IP** die Telefongebühren für Gespräche zwischen den Dienststellen.

Hamburg plant über den Aufbau einer umfassenden Infrastruktur für alle zukünftigen eGovernment-Projekte hinaus einen sogenannten „HamburgGateway" zur Authentifikation und Nutzerverwaltung beim elektronischen Zugang zur Verwaltung. Dieses „Tor zur elektronischen Verwaltung" soll der zweifelsfreien Identifikation der Benutzer dienen. Erste Anwendung wird voraussichtlich die elektronische Melderegisterauskunft sein.

Rheinland-Pfalz führt gegenwärtig nach eigenen Aussagen als erstes Bundesland ein einheitliches Dokumenten-Management-System und eine einheitliche IT-gestützte Vorgangsbearbeitung ein. Bisher wurden vier Pilotprojekte gestartet; „Bauen Online" ist bereits abgeschlossen. Dort arbeiten alle an einem Baugenehmigungsverfahren beteiligten staatlichen und kommunalen Stellen in einem einheitlichen Workflow-System zusammen.

In *Niedersachsen* stehen Projekte zur elektronischen Signatur im Vordergrund, da diese flächendeckend in Zusammenarbeit mit den Kommunen eingeführt werden soll. Ein vollständig elektronisches Haushaltswirtschaftssystem mit dem Einsatz von 15.000 qualifizierten Signaturen wird im Rahmen des Projektes P53 bereits erfolgreich erprobt.

Anwendungsprojekte

Auf den beschriebenen Basisinfrastrukturen setzen eGovernment-Anwendungen mit Außenbezug zu Bürgern (G2C) und Unternehmen (G2B) sowie solche innerhalb der Verwaltung (G2G) und zwischen der Verwaltung und ihren Beschäftigten (G2E) auf. **Grundsätzlich ist es vorstellbar, sämtliche Verwaltungsdienstleistungen IuK-technisch zu unterstützen.** Aufgrund der sich daraus ergebenden Vielzahl potenzieller elektronischer Angebote und Prozesse nehmen die einzelnen Bundesländer jeweils eine Priorisierung ihrer Aktivitäten vor, da ihnen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen.

In der Regel wird ein **Vorgehen favorisiert, welches mit starken Pilotprojekten bzw. Leitthemen in den einzelnen Bereichen** beginnt und Projekte mit vergleichsweise geringem Nutzen zurückstellt. In *Baden-Württemberg* laufen zur Zeit 15 e-Bürgerdienste-Pilotprojekte. *Mecklenburg-Vorpommern* geht nach dem „Einer-für-alle-Prinzip" vor: Nach diesem Prinzip werden IT-Verfahren bzw. Aufgaben im Bereich des Einsatzes und

der Planung von IT mit ressortübergreifender Bedeutung ermittelt und die Federführung für dieses Verfahren bzw. Aufgaben bestimmten Ressorts übertragen.

Die Auswahl der Projekte richtet sich nach den Hauptzielen, die mit eGovernment verfolgt werden: der **Steigerung der Effizienz** und der **Steigerung der Leistungsqualität**. Effizienzsteigerungen lassen sich mit Hilfe von Reorganisationsmaßnahmen erreichen, die v. a. dem Ziel dienen, die **Verwaltungsprozesse im Backoffice kundenorientiert** zu **gestalten**. Darüber hinaus lassen sich Kosteneinsparungen, zum Beispiel durch das **Einrichten eines Formularservers**, wie er auf vielen Internetseiten der Bundesländer zu finden ist, realisieren. Ein weitaus größeres Einsparpotenzial bieten jedoch Projekte im Bereich des eProcurement. Die Länder weisen eine erhebliche Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen auf, wobei sich das gesamte öffentliche **Beschaffungswesen und die Auftragsvergabe elektronisch abwickeln** lassen. *Bremen* und *Bayern* haben bereits ein elektronisches Einkaufsmanagement entwickelt, bei vielen anderen Ländern befinden sich derartige Projekte in Planung.

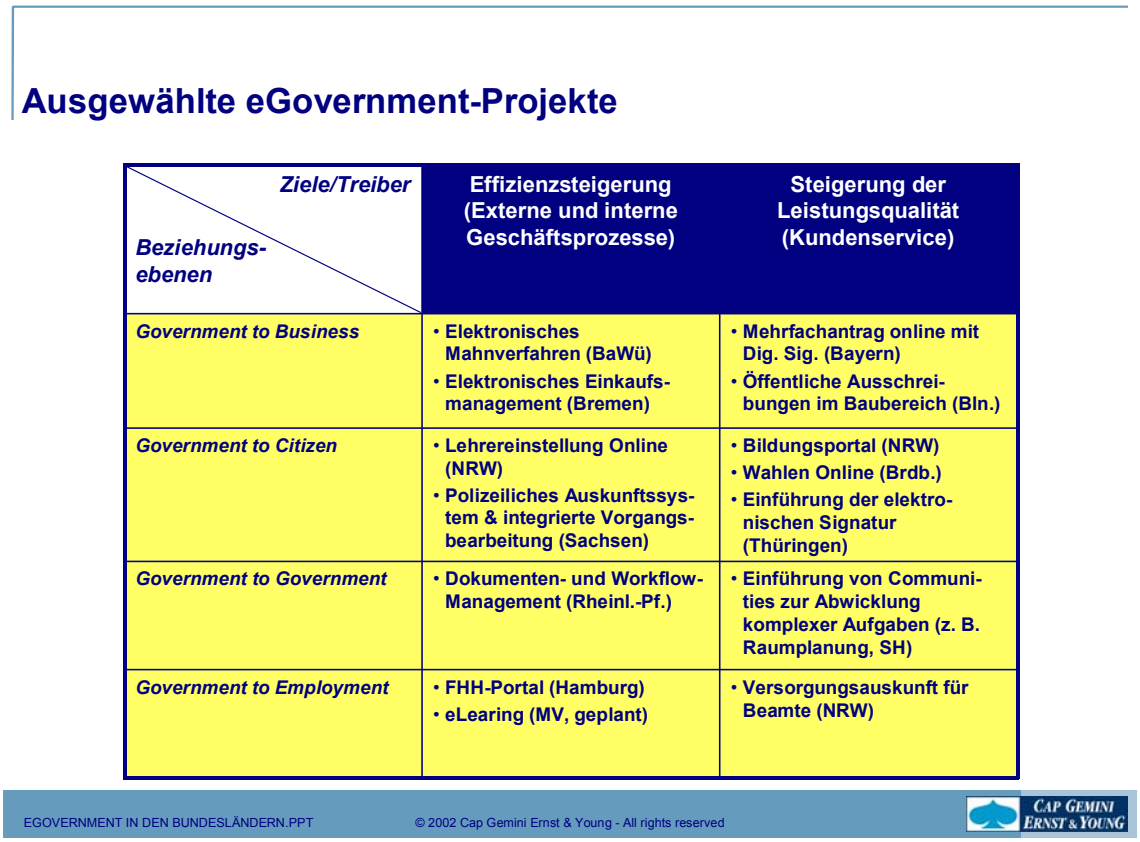
Effizienzsteigernde Maßnahmen müssen also nicht unbedingt im Widerspruch zur Steigerung der Leistungsqualität stehen. Die Steigerung der Leistungsqualität zielt auf eine **erhöhte Kundenorientierung und Bürgernähe** ab. Sie kann sowohl bezüglich des Inhalts als auch der Übermittlungsform einer Dienstleistung erfolgen. Zur inhaltlichen Qualitätssteigerung wird das Dienstleistungsangebot als solches in Frage gestellt und trotz der weitgehenden Determination des Dienstleistungsangebots der öffentlichen Verwaltung durch gesetzliche Vorschriften nach neuen Arten von Dienstleistungen gesucht. Bezüglich der Übermittlungsform über die Frontoffices geht es um die Frage, wie Dienstleistungen schneller und bequemer erbracht werden können. Mit der rasanten Entwicklung und Verbreitung des Internets steht nunmehr ein Medium bereit, welches für die Steigerung der Leistungsqualität als Plattform genutzt werden kann. Insbesondere **Portale bieten hier ein enormes Potenzial**. Das e-Bürgerdienste-Portal *Baden-Württemberg*, das Anfang 2003 freigeschaltet werden soll, schafft den Zugang zu allen Landes- und Kommunalbehörden und auch zu den Bundesbehörden mit Sitz in diesem Bundesland. Das Portal dient der Information, Kommunikation und Transaktion, enthält einen Behördenwegweiser und beschreibt entsprechend des Lebenslagen- bzw. Geschäftsepisoden-Prinzips aus Sicht des Bürgers und Unternehmers alle (staatlichen) Verwaltungsleistungen. Gleiche Funktionalitäten bietet u. a. „baynet.de“,[25] der virtuelle Marktplatz *Bayern*, der im vergangenen Jahr von einer Fachzeitschrift zum innovativsten eGovernment-Portal im gesamten deutschsprachigen Raum gekürt wurde.

25 Vgl. www.baynet.de.

Eine Auswahl weiterer eGovernment-Anwendungen verschiedener Bundesländer können der folgenden Abbildung entnommen werden:

Abbildung 5:

Ausgewählte eGovernment-Anwendungen der Bundesländer



Ausgewählte eGovernment-Projekte

Ziele/Treiber / *Beziehungsebenen*	Effizienzsteigerung (Externe und interne Geschäftsprozesse)	Steigerung der Leistungsqualität (Kundenservice)
Government to Business	• Elektronisches Mahnverfahren (BaWü) • Elektronisches Einkaufsmanagement (Bremen)	• Mehrfachantrag online mit Dig. Sig. (Bayern) • Öffentliche Ausschreibungen im Baubereich (Bln.)
Government to Citizen	• Lehrereinstellung Online (NRW) • Polizeiliches Auskunftssystem & integrierte Vorgangsbearbeitung (Sachsen)	• Bildungsportal (NRW) • Wahlen Online (Brdb.) • Einführung der elektronischen Signatur (Thüringen)
Government to Government	• Dokumenten- und Workflow-Management (Rheinl.-Pf.)	• Einführung von Communities zur Abwicklung komplexer Aufgaben (z. B. Raumplanung, SH)
Government to Employment	• FHH-Portal (Hamburg) • eLearing (MV, geplant)	• Versorgungsauskunft für Beamte (NRW)

EGOVERNMENT IN DEN BUNDESLÄNDERN.PPT © 2002 Cap Gemini Ernst & Young - All rights reserved CAP GEMINI ERNST & YOUNG

Neben der schnellen, zuverlässigen und bequemen Abwicklung von Dienstleistungen umfasst die Verbesserung der Leistungsqualität auch eine kompetente und schnelle Reaktion auf Anregungen und Kritik in Form von Reklamationen, Beschwerden und Widersprüchen. Zur systematischen Auswertung und Nutzung können Konzepte des Customer Relationship Managements (CRM) übernommen und zu einem **Citizen Relationship Management** angepasst werden. Entsprechende Maßnahmen der Bundesländer konnten hierzu allerdings nicht identifiziert werden.

1.5.3 Multichannel-Management als zukünftige Herausforderung

Langfristig ist mit den beschriebenen Projekten, die in der Mehrzahl den Absatz von Verwaltungsleistungen über das Internet betreffen, die Vision eines integrierten Zugriffs auf alle Leistungen der jeweiligen Landesverwaltung und darüber hinaus der Gemeinden und des Bundes über das Internet verbunden. Aus Gründen des Gleichbehandlungs-

grundsatzes vor dem Hintergrund der bereits erwähnten „digitalen Spaltung“ ist die Verwaltung unbedingt gehalten, das Internet nur als *zusätzlichen* Vertriebsweg im Rahmen eines Mehrkanalsystems einzusetzen. Das bedeutet, dass die Anstrengungen, die traditionellen Zugänge zur Verwaltung kundenfreundlicher zu gestalten, unbedingt fortgeführt werden müssen. Auch dabei können die IuK-Technologien unterstützend eingesetzt werden.

Es bietet sich zum Beispiel an, das Bürgerbüro-Konzept mit der Bereitstellung von Diensten über das Internet zu verknüpfen. Zum einen können die Mitarbeiter vor Ort den Zugang zum jeweiligen Verwaltungsportal vermitteln, zum anderen kann es den Kunden freigestellt werden, in separaten Räumen selbständig (und anonym) auf die online-Angebote zuzugreifen. Bei komplexen und beratungsintensiven Aufgaben bieten Video-Konferenz-Systeme zusätzlich die Möglichkeit, Kontakt zu Sachbearbeitern im Backoffice-Bereich aufzunehmen. Produktion und Vertrieb von öffentlichen Dienstleistungen werden so auseinandergezogen, Expertenwissen lässt sich zentralisieren, während die Ansprechpartner den Kunden dezentral zur Verfügung stehen.

Ein erstes Pilotprojekt wurde in der Verwaltungsgemeinschaft Bismark (Altmark) in *Sachsen-Anhalt* durchgeführt, wo bereits seit Juni 1996 zwei **BürgerBüros** arbeiten. Sie bieten Leistungen der Gemeindeverwaltung, der Kreisverwaltung, des Landesamts für Versorgung und Soziales, der Sparkasse, der regionalen Energieversorgung, eines Paketdienstes, der Deutschen Bahn AG, der AOK und weiterer Anbieter aus dem regionalen Bereich aus einer Hand an.

Vielfach erprobt wird derzeit die Erneuerung des Kommunikationskanals Telefon, indem dieser zu einem **Call Center** ausgebaut wird. Dabei kann die Aufgabe des Call Centers über die reine Help-Desk-Funktion, sprich die Abgabe von Informationen und die Weitervermittlung, hinausgehen. Denkbar ist bei entsprechender IuK-technischer Unterstützung durchaus der Ausbau zu einem vollwertigen Frontoffice. In *Nordrhein-Westfalen* wurde mit dem Dienst „C@ll NRW“ ein sogenanntes Bürger- und Servicecenter eingerichtet, das den Ratsuchenden zumindest mit der Vermittlung des entsprechenden Experten bedient. Vordergründiger Anspruch ist jedoch die direkte und schnelle Hilfe. Zukünftig sollen hier auch weniger komplexe Verwaltungsdienstleistungen angeboten werden.

Aus der beschriebenen Vervielfältigung der Kommunikationskanäle und dem zunehmenden Verschwimmen von Verwaltungsgrenzen ergeben sich gerade für die Landesverwaltungen als Bindeglied zwischen Bund und Kommune zahlreiche Herausforderungen. Es kann leicht passieren, dass die Verwaltung mit der Koordination der Vielzahl zu be-

dienender Kanäle und Zugangsmedien (Mobil-Telephon, Kioske, interaktives Fernsehen …) überfordert ist. Eine besondere Schwierigkeit besteht darin, die beschränkten Ressourcen optimal einzusetzen, um den Anforderungen der Kunden und den strategischen Maßgaben gerecht zu werden sowie die innewohnenden Risiken zu beherrschen. **Eine Mehrkanalstrategie stellt an die öffentliche Verwaltung enorme Anforderungen** aus Sicht des Prozessmanagements, der internen Wissensflüsse und der unterstützenden Informationstechnologie. Somit stellt sich die Frage nach einem übergreifenden, koordinierten Vorgehen.

Vor diesem Hintergrund wurde in jüngster Zeit eine Diskussion über die Konzeption und den **Einsatz eines „Multichannel-Managements" für die öffentliche Verwaltung** begonnen. Nennenswerte Ergebnisse liegen nach Kenntnis der Autoren allerdings noch nicht vor. Es herrscht keine einheitliche Auffassung vor, was unter Multichannel-Management zu verstehen ist und wie ein derartiger Prozess gestaltet werden kann. Erste Versuche, das aus der Privatwirtschaft stammende Konzept zur Gestaltung und Steuerung von Mehrkanalsystemen auf die öffentliche Verwaltung zu übertragen, hat die Freie Hansestadt *Bremen* unternommen, indem es das Thema Mitte 2002 zum Gegenstand eines Forums der Konferenz „eGovernment ante portas" gemacht hat. *Berlin*, *Hamburg* und *Nordrhein-Westfalen* haben ebenfalls angekündigt, sich künftig mit dem Multichannel-Management auseinander zu setzen.

Im Kern muss ein Multichannel-Management für die öffentliche Verwaltung die Frage beantworten, über welchen Kanal welcher Kunde in welchem Prozessschritt auf die Verwaltung zugreifen soll und mit welchen Dienstleistungen er dort bedient wird. Es wird Aufgabe der Verwaltung sein, eine Strategie zu entwickeln sowie geeignete Steuerungsgrößen und -instrumente zu identifizieren, mit deren Hilfe ein effektives Controlling des Absatzes von Verwaltungsleistungen über mehrere Kanäle möglich ist.

2. Handlungsempfehlungen/Fazit

Es ist deutlich geworden, dass es eine vollständig elektronische Verwaltung nicht geben wird. In vielen Fällen wird die persönliche Ansprache der Kunden immer notwendig und wünschenswert sein. Ebenso können IuK-Technologien nicht als alleiniges Instrument für eine moderne, d. h. kosteneffiziente und leistungsfähige Verwaltung angesehen werden. Es muss vielmehr gelingen, die Implementierung der Elemente des eGovernment mit den in allen Bundesländern verfolgten Reformstrategien zu verknüpfen. Darüber hinaus gilt es, eGovernment unter Berücksichtigung der identifizierten Erfolgsfaktoren planvoll einzuführen.

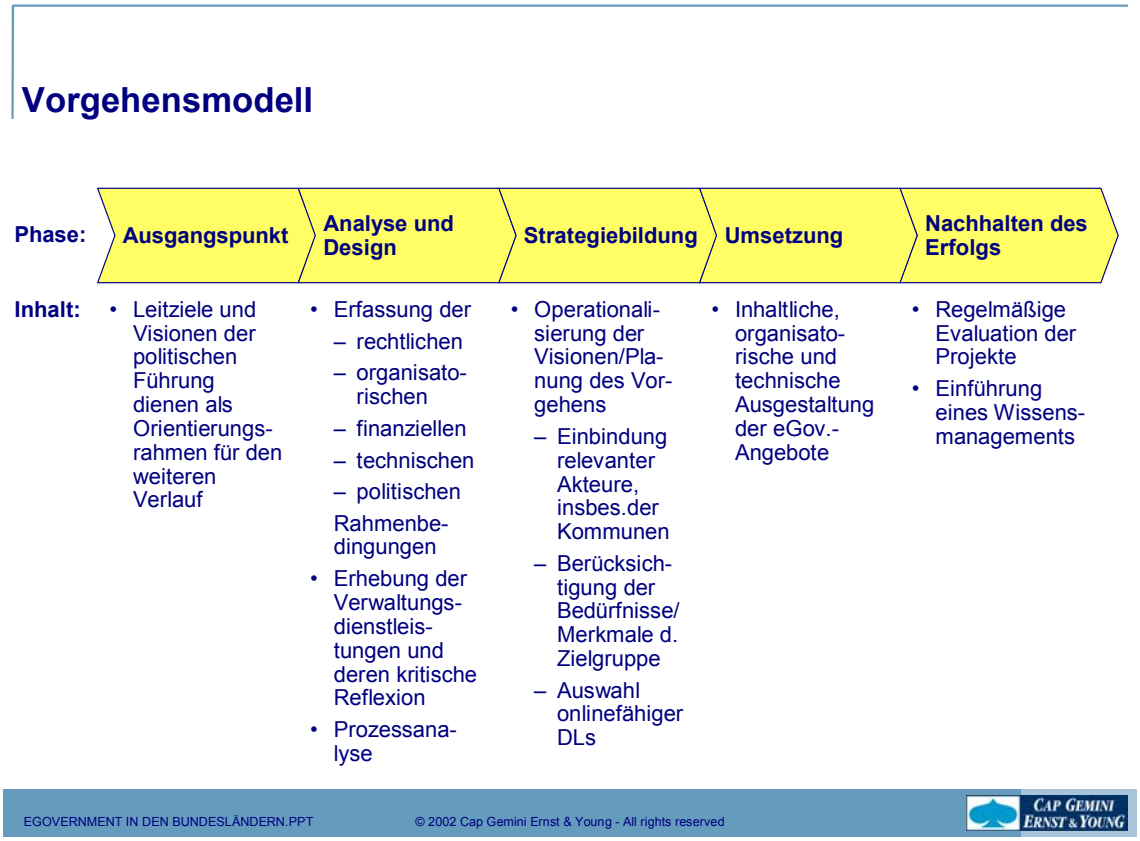
2.1 Vorgehensmodell

Der erste Teil der Studie folgt in seinem Aufbau – von der Vision bis zur Beschreibung konkreter Projekte – dem Entwicklungsprozess von eGovernment-Initiativen in der Verwaltung. Vor dem Hintergrund der von den Bundesländern verfolgten Ansätze und der Erfahrungen der Autoren aus nationalen wie internationalen eGovernment-Projekten kann daraus ein idealtypisches Vorgehensmodell zur Einführung von eGovernment-Initiativen abgeleitet werden:

- **Ausgangspunkt** sind die von der politischen Führung verfolgten Leitziele bzw. **Visionen**, die für den gesamten weiteren Verlauf als Orientierungsrahmen dienen.
- **Analyse und Design:** Anschließend gilt es, die rechtlichen, organisatorischen, finanziellen, aber auch die technischen und politischen Rahmenbedingungen und Restriktionen zu erfassen. Unterschieden wird hier zwischen der externen Analyse, die im Wesentlichen die relevanten rechtlichen Vorschriften und politischen Vorgaben sowie die Zielgruppen erfasst, und der internen Analyse, deren Gegenstand u. a. die Erhebung des Aufgabenbestandes sein sollte. Aktuell führen sowohl die *Bayerische* als auch *die Nordrhein-westfälische* Landesregierung eine Bestandsaufnahme ihrer Verwaltungsleistungen durch. Bei dieser internen Analyse sollte auch erfasst werden, ob bzw. inwieweit die Erbringung der identifizierten Dienstleistungen schon im Sinne von eGovernment technisch unterstützt wird und wer die Adressaten sind. Dadurch

Abbildung 6:

Vorgehensmodell zur Einführung von eGovernment-Initiativen



wird es möglich, die Aufgabenerhebung mit einer Aufgabenkritik zu verbinden. So kann schon in diesem frühen Stadium festgestellt werden, ob eine identifizierte Aufgabe entbehrlich ist bzw. auf eine nachgeordnete Behörde oder eine Gesellschaft in privater Rechtsform, ggf. mit privater Eignerschaft, verlagert werden sollte.

- **Strategie:** Die Ergebnisse der externen und internen Analyse dienen als Grundlage für die Entwicklung der Umsetzungsstrategien. Nur ungenügend berücksichtigt werden allerdings oft die Merkmale und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen. Es wurde bereits betont, dass die Bedeutung der IuK-Technologien besonders in ihrem Potenzial zur Förderung der Kundenorientierung liegt. Zur Erschließung dieses Potenzials muss sich die Verwaltung an den Bedürfnissen, Einstellungen und Problemen der Bürger und sonstigen Zielgruppen ausrichten. Wenn die Wünsche der Kunden unbekannt sind, sind Fehlentwicklungen vorprogrammiert. Der Freistaat *Bayern* hat dies erkannt und bereits im Frühjahr 2002 in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen eine online-Umfrage zum Thema eGovernment-Services gestartet. Ziel war es, ein detaillierteres Bild davon zu erstellen, wie Bürger, Unternehmen

und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes den Kontakt mit Behörden bisher erleben und welche Internetangebote bzw. online-Services sie sich von ihrer Staatsregierung wünschen. Die Ergebnisse der Umfrage bilden die Grundlage für ein nutzerorientiertes Gesamtkonzept für eGovernment-Services in *Bayern*.

In engem Zusammenhang mit der Zielgruppenproblematik stehen die Schwierigkeiten bei der Beantwortung der Frage, welche Informationen, Produkte und Dienstleistungen von der öffentlichen Verwaltung über das Internet angeboten werden sollen. Es erweist sich als komplexes Problem, diejenigen Dienstleistungen zu identifizieren, deren elektronische Abwicklung effizient umgesetzt werden kann und gleichzeitig einen deutlichen Zusatznutzen stiftet. Eindeutige Kriterien zur Bewertung der Onlinefähigkeit finden sich im E-Government-Handbuch des BSI[26]. Bei der Priorisierung der Leistungen empfiehlt sich schließlich die Orientierung am Nutzen für den Kunden und der kurzfristigen Rentabilität.

- **Umsetzung:** Wurde entschieden, welche Services über das World Wide Web angeboten werden sollen, geht es bei der Umsetzung um die konkrete inhaltliche, organisatorische und technische Ausgestaltung der eGovernment-Angebote.

- **Nachhalten des Erfolges:** Schließlich gilt es, erzielte Erfolge nachzuhalten. Dies erreicht man durch eine regelmäßige Evaluation der Projekte. Werden hier Zielabweichungen festgestellt, sind die Ursachen zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung zu entwickeln und umzusetzen. Daneben zählt am Ende des Projektes auch ein entsprechendes Wissensmanagement, um Erfahrungen für Erfolg und Misserfolg festzuhalten und diese Ergebnisse auch anderen Projekten zur Verfügung zu stellen.

2.2 Wesentliche Erfolgsfaktoren

Im Folgenden wird dargelegt, welche Aspekte eine herausragende Rolle für das Gelingen der eGovernment-Initiativen spielen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die technischen Möglichkeiten auf dem Weg zu einer effizienten, kundenorientierten Verwaltung uneingeschränkt zur Verfügung stehen: Was die technologischen Möglichkeiten des eGovernment betrifft, sind der Phantasie nahezu keine Grenzen gesetzt. Die Probleme und Unwägbarkeiten liegen vielmehr in der Konzeption, Organisation und Koordination der komplexen Prozesse, die sich hinter den eGovernment-Visionen verber-

26 Hauschild, Timo: Bewertungskriterien für potenziell online-fähige Dienstleistungen. Prioritätensetzung im Spannungsfeld von Nutzen, Aufwand, Ressourcen und Randbedingungen. In: BSI (Hrsg.): E-Government-Handbuch. Bonn 2001.

gen. Was die Internettechnologien letztlich ermöglichen und was mit ihnen praktisch handhabbar ist – hierin liegt das Neue, gänzlich Ungewohnte und völlig neu Einzuübende.

Bezüglich der praktischen Handhabbarkeit lassen sich Erfolgsfaktoren benennen, deren Beachtung kritisch für das Gelingen der Projekte ist:

- **Strategie**: Die Entwicklung einer Strategie, die klare Ziele formuliert und aus der Leitprojekte abgeleitet werden können, ist wesentlich für den Erfolg von eGovernment. Die Bedürfnisse der Zielgruppen sollten möglichst früh in den Strategiefindungsprozess mit einfließen.
- **Klare Verantwortlichkeiten**: Projekte und Maßnahmen im Rahmen des eGovernment müssen ressortübergreifend koordiniert und gebündelt werden. Die Evaluierung laufender Projekte und die Einbettung der Bemühungen in andere Strategien sind ständig im Auge zu behalten. Erreicht wird dies durch klare Rollenverteilung und eindeutige Zuweisungen von Verantwortlichkeiten. Das Amt eines CIOs (s. o.) erweist sich als zielführend.
- **IT-Infrastruktur**: Der Aufbau einer zukunftsfähigen Infrastruktur, die Berücksichtigung und Sicherstellung einheitlicher Standards sind als die Basis von eGovernment anzusehen. Insellösungen müssen vermieden werden.
- **Kooperationen**: Die Zusammenarbeit der drei Verwaltungsebenen untereinander, aber auch der Aufbau von Netzwerken, bestehend aus Wissenschaft, Beratern, Verbänden, Nonprofit-Organisationen und Vertretern der freien Wirtschaft, fördern einen effizienten Ressourceneinsatz und erhöhen die Umsetzungsgeschwindigkeit. Für die jeweiligen Bundesländer ist zunächst v. a. die Zusammenarbeit mit den Kommunen entscheidend.
- **Individuelle Finanzierung**: Die Konzepte sind v. a. an die finanzielle Lage und den Umfang des Vorhabens anzupassen. Für jedes Projekt sollte ein maßgeschneidertes Finanzierungsmodell entwickelt werden.
- **Qualifizierung**: Die Qualifizierung der Mitarbeiter der Verwaltung muss den aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Maßnahmen zur Steigerung der Motivation und Akzeptanz müssen ergriffen und Schulungsprogramme ausgebaut werden. Der Einbezug der betroffenen Beschäftigten muss von Beginn an stattfinden, u. U. ist eine Neuordnung der Personalstruktur vorzunehmen.

Diese Erfolgsfaktoren sollten konsequent und ganzheitlich verfolgt werden. Wenn dies gelingt, bleiben oben beschriebene Visionen und Ziele keine Utopie, sondern werden mittelfristig alltägliche Realität. Auf diese Weise sollten den Ländern die Brückenschläge von Wissen zum Handeln, von der Idee zu ihrer Verwirklichung und von der Innovation zum Erfolg leichter fallen, so dass Deutschland im globalen Wettbewerb der Zukunft tatsächlich eine Spitzenposition besetzen wird.

Literatur

Printmaterial

Accenture: Was-will-der-Bürger.de. Online-Angebot und -Nachfrage im öffentlichen Sektor. Eine Bedarfsanalyse von Accenture in Zusammenarbeit mit der Bayerischen Staatskanzlei. 2002.

Axmann, Bernd: Virtueller Marktplatz Bayern: Bürgerorientierte Services im landesweiten Portal. In: Blaschke, Peter u. a. (Hrsg.): E-Public. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag. 2002, S. 163–174.

Bayerische Staatsregierung: eGovernment in Bayern. Unsere Pläne. Unsere Ziele. München: Bayerische Staatskanzlei 2002.

Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit Booz Allen & Hamilton: Balanced eGovernment. Elektronisches Regieren zwischen administrativer Effizienz und bürgernaher Demokratie. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2002. http://www.begix.de/Abruf: 06.09.2002

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/Bundesministerium für Bildung und Forschung: Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Aktionsprogramm der Bundesregierung. Bonn: BMBF/BMWi 1999.

Bundesministerium des Innern: BundOnline 2005. Umsetzungsplan für die eGovernment-Initiative. Berlin 2001.

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. eGovernment – Chancen für Hamburg nutzen. Drucksache 17/1091 vom 24./25.06.2002.

Booz Allen & Hamilton: E-Government und der moderne Staat. Einstieg, Strategie und Umsetzung. Frankfurt/Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen 2002.

Cap Gemini Ernst&Young: Webbasierte Untersuchung des elektronischen Service-Angebots der Öffentlichen Hand. Berlin 2002.

Clinton, Bill: Rede im Rahmen der Gründung von „The national Partnership for Reinventing Government". http//www.govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/q-n-a.html. Abruf 02.07.2002.

Finger, Stefanie/Schwiering, Katrin: Erfassung der Kostenwirkung von Electronic Government mit Hilfe der Prozesskostenrechnung. In: Budäus, Dietrich/Küpper, Willi/Streitferdt, Lothar (Hrsg.): Neues öffentliches Rechnungswesen. Wiesbaden: Gabler 2000, S. 421 – 450.

Gisler, Michael: Einführung in die Begriffswelt des eGovernment. In: Gisler, Michael/Spahni, Dieter: eGovernment. Eine Standortbestimmung. 2. Aufl. Bern u. a.: Haupt 2001.

Hagen, Martin: Ein Referenzmodell für Online-Transaktionssysteme im Electronic Government. München/Mering: Hampp 2001.

Hauschild, Timo: Bewertungskriterien für potenziell online-fähige Dienstleistungen. Prioritätensetzung im Spannungsfeld von Nutzen, Aufwand, Ressourcen und Randbedingungen. In: BSI (Hrsg.): E-Government-Handbuch. Bonn 2001.

Heesen, Peter: Eröffnungsrede zum 2. Kongress der dbb akademie „Neue Technologien für eine neue Verwaltung". 29. Mai 2001. http/www.dbb.de/dbbInteraktiv/Artikel/DBB/290501_100103.htm. Abruf 22.09.2002.

Heusler, Hans-Joachim: Der virtuelle Marktplatz Bayern – ein All-Winners Game? In: Reinermann, Heinrich: Portale in der Öffentlichen Verwaltung. Internet, Call Center, Bürgerbüro. 2. erw. Aufl. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2000. S. 108–120.

Informationstechnische Gesellschaft im VDE: Memorandum Electronic Government. Bonn/Frankfurt 2000.

Jansen, Stephan A./Priddat, Birger: Electronic Government. Neue Potentiale für einen modernen Staat. Stuttgart: Klett-Cotta 2001.

Kubicek, Herbert/Hagen, Martin: Anforderungen an regionale Internet-Portale am Beispiel Bremen. In: Reinermann, Heinrich: Portale in der Öffentlichen Verwaltung. Internet, Call Center, Bürgerbüro. 2. erw. Aufl. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2000. S. 188–213.

Kubicek, Herbert/Hagen, Martin: Internet und Multimedia in der öffentlichen Verwaltung. Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung 1999.

Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun: Multifunktionale Serviceläden. Ein Modellkonzept für die öffentliche Verwaltung im Internet-Zeitalter. Berlin: Ed. Sigma 2000.

Lenz, Thilo: E-Government und E-Nonprofit. Management von Internetprojekten in Verwaltung und Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001.

Mayer, Manfred: BayernOnline – die strategische Kommunikationsoffensive der Bayerischen Staatsregierung. In: Behörden Online 1. Jg. (2000), S. 28–30.

Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg: Aktionsprogramm „Internet für alle“. 2002. http/www.mfg.de/internet-fuer-alle/. Abruf 03.08.2002.

Niedersachsen: Electronic Government. Leitfaden für die Pilotphase 2002 – 2004. Hannover: Niedersächsisches Innenministerium 2002.

Nordrhein-Westfalen: E-Government in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen. Sachstandsbericht.

Rheinland-Pfalz: Behördenwegweise im Internet. Bürgerservice rund um die Uhr. Multimedia in Rheinland-Pfalz. Mainz: Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2001.

Rüter, Klaus: Rheinland-Pfalz 24 – Service rund um die Uhr. Landesregierung setzt auf Kommunikation und eGovernment. In: Innovative Verwaltung. 7–8/2002, S. 29–31.

Schedler, Kuno: eGovernment und neue Servicequalität der Verwaltung? In: Gisler, Michael/ Spahni, Dieter (Hrsg.): eGovernment. Eine Standortbestimmung. 2. Aufl. Bern u. a.: Haupt 2001, S. 33–52.

Scheer, Adolf-Wilhelm: Szenario einer eBusiness-Landschaft im Saarland, Saarland als Musterbeispiel für eine globale Region. http://www.staatskanzlei.saarland.de/medien/inhalt/Szenario_f_r_eine_ E-Business_ Landschaft_im_Saarland.pdf. Abruf: 03.08.2002.

Schleswig-Holstein: Handlungsrahmen Internet-Strategie der Landesregierung. Zweiter Zwischenbericht (Kurzfassung). Beschluss der Landesregierung vom 29. 01. 2002.

Schleswig-Holstein: Schleswig-Holstein auf der CeBIT 2002. Kiel: Pressestelle der Landesregierung 2002.

Senatsverwaltung für Inneres (Hrsg.): eGovernment im Land Berlin. Ziele, Strategie und Handlungsfelder einer interaktiven Verwaltung. Masterplan. Berlin, 2002.

Ulrich, Horst: Stadtportale als Plattform für eGovernment-Anwendungen – das Beispiel „berlin.de“. In: Behörden Online 3. Jg. (2002), S. 44–50.

VMB GmbH (Hrsg.): Baynet.de. Bayerns beste Seiten.

von Lucke, Jörn/Reinermann, Heinrich: Speyerer Definition von Electronic Government. 2000. http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/Sp-Egov.pdf. Abruf 03.08.2002, S. 1.

Wegweiser GmbH Berlin (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit Fraunhofer eGovernment Zentrum: Monitoring eGovernment. Das Jahrbuch für Deutschland 2002/2003. Berlin 2002.

Werner, Achim (Hrsg.): Bayern Online. 6. Jg. (2002) 26, S. 3.

Internetadressen

- http://www.bayern.de/wirtschaftsstandort/eGovernment/materialien.html
- http://www.bayern.de/wirtschaftsstandort/eGovernment/projekte.html
- http://www.berlin.de/SenWiArbFrau/ProjektZukunft/index.html
- http://www.berlin.de/SenWiArbFrau/ProjektZukunft/egovernment/index.html
- http://www.brandenburg.de/cms/detail.php?id=10846&_siteid=13
- http://www.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=37603&_siteid=
- http://www.bremen.de/haupt.html
- http://www.bos-bremen.de/
- http://www.c@ll-nrw.de/
- http://www.cebit.schleswig-holstein.de/deutsch/00start.html
- http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/finanzbehoerde/moderne_verwaltung.htm
- http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/finanzbehoerde/veroeffentlichungen/pdf/egov_drs17_1091.pdf.
- http://www.hessen.de/stk/index.cfm?gbAction=6ADFDD41-B159–4362–9B1251E984F29B6A&CategoryNodeID=6D1FC7C7-EA8D–405D–9A77BF2C88344E1B
- http://www.hessen-infoline.de/aktuell/index.cfm
- http://www.im.baden-wuerttemberg.de/
- http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand / StK/Bericht_2C_20Gutachten/Gesch_C3_A4ftsbericht_20Modernisierung.html
- http://www.mv-regierung.de/im/doku/IT-GP–2002–2003.PDF
- http://www.hessen-media.de/projekte/inhalt/inhalt.htm
- http://www.im.nrw.de/inn/129.htm
- http://www.niedersachsen.de/master/0,,C418749_N15059_L20_D0_I198,00.html
- http://www.rlp-inform.rlp.de/site2k/navigation2.html?Aktiv=2
- http://www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/ministerium/organigramm_abteilungen/stabsstelle_verwaltungsreform/index.html
- http://www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/ministerium/organigramm_abteilungen/index.html
- http://www.sachsen-anhalt.de/politik_und_verwaltung/index.htm
- http://www.sachsen-anhalt.de/lsa_docserver/documents/5/1105.html
- http://www.staatskanzlei.saarland.de/index_9806.htm
- http://www.staatskanzlei.saarland.de/verwaltungsmodernisiserung.html
- http://www.thueringen.de/de/tim/
- http://www.vorteil.niedersachsen.de/e-government.htm

Die Autoren

Willi Kaczorowski, Regierungsdirektor a. D., geboren 1957, leitet seit Anfang 2002 als Principal den Bereich Public Services in der Management- und IT-Beratung Cap Gemini Ernst&Young. Zuvor war er sieben Jahre bei der KPMG Consulting AG als Senior Manager für die Themen Verwaltungsmodernisierung, eGovernment und Wissensmanagement im Öffentlichen Bereich zuständig. Davor war Herr Kaczorowski acht Jahre im höheren Verwaltungsdienst der Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Brandenburg sowie bei der EU-Kommission in Brüssel tätig. Herr Kaczorowski vertritt das Thema Verwaltungsmodernisierung und eGovernment auch in Vorträgen und Veröffentlichungen. Er gehört dem Beirat der Zeitschrift „Government Computing" an. Herr Kaczorowski hat Politikwissenschaften an der FU Berlin und der Georgetown University Washington, D.C. sowie Verwaltungswissenschaften an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer studiert.

eMail: willi.kaczorowski@cgey.com

Rüdiger Meyer, geboren 1966, ist seit 2001 als Manager im Public Services bei Cap Gemini Ernst&Young tätig. Neben der Entwicklung von eGovernment-Strategien arbeitet er als Programm- und Projektmanager in Umsetzungsprojekten von eGovernment-Strategien. Seit dem Jahr 2000 hat er Unternehmen in der Entwicklung von eBusiness-Strategien als Projektleiter beraten. Parallel hat Herr Meyer ein regionales eBusiness-Labor während seiner Zeit bei der KPMG Consulting (1996 bis 2001) aufgebaut und geleitet. Neben seiner Beratertätigkeit ist er als Gastdozent für eBusiness und Projektmanagement an Hochschulen und MBA-Programmen tätig. Herr Meyer hat Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule der Deutschen Bundesbank und Wirtschaftsinformatik an der Universität Mannheim studiert.

eMail: ruediger.meyer@cgey.com

Daniel Wensauer, geboren 1973, ist bei Cap Gemini Ernst&Young als Berater Strategic Consulting im Bereich Public Services tätig und hat sich dort auf den Bereich eGovernment spezialisiert. Er hat in Deutschland an der Universität Karlsruhe und in den USA

an der American University, Washington DC, studiert und mit einem Magister Artium (M.A.) in Geschichte, Pädagogik und Mediävistik abgeschlossen.

eMail: daniel.wensauer@cgey.com

Ricarda König, geboren 1978, arbeitet seit 2002 als Werkstudentin bei Cap Gemini Ernst&Young im Bereich Public Services. Seit mehr als zwei Jahren setzt sie sich sowohl theoretisch als auch praktisch mit dem Thema eGovernment auseinander, das sie auch zum Gegenstand ihrer Diplomarbeit gemacht hat. Frau König studierte Public Management an der FHTW und FHVR Berlin und schloss als Dipl.-Kauffrau ab. Derzeit promoviert sie an der Universität Potsdam im Fach Verwaltungswissenschaften. Dazu begleitet sie wissenschaftlich ab 2003 das Land Berlin, insbesondere die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, bei den eGovernment-Aktivitäten.

eMail: ricarda.koenig@cgey.com

Veröffentlichungen des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung

(**www.fes.de/buergergesellschaft** ⇒ Analysen ⇒ Analysen des Arbeitskreises)

Netzwerke gegen Rechts. Evaluierung von Aktionsprogrammen und Maßnahmen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Roland Roth unter Mitarbeit von Anke Benack, Bonn 2003, 84 Seiten

Der Aktivierende Staat – Positionen, Begriffe, Strategien. Wolfram Lamping, Henning Schridde, Stefan Plaß, Bernhard Blanke, Bonn 2002, 44 Seiten
http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/038.pdf

Die Planungszelle – Zur Praxis der Bürgerbeteiligung. Demokratie funkelt wieder. Peter C. Dienel, Bonn 2002, 20 Seiten
http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/An-Planungszelle.PDF

Freiwilligendienste – Wege in die Zukunft. Gutachten zur Lage und Zukunft der Freiwilligendienste. Thomas Rauschenbach, Reinhard Liebig, Bonn 2002, 88 Seiten
http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/0421.PDF

Gender Perspektive, bürgerschaftliches Engagement und aktivierender Staat. Barbara Stiegler, Bonn 2002, 12 Seiten
http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/AN-GENDERPERSPEKTIVE.PDF

Gewerkschaften und bürgerschaftliches Engagement in der Arbeitswelt. Kurzanalyse von Josef Schmid unter Mitarbeit von Stephanie Schönstein, Bonn 2002, 28 Seiten

Bürgerkommune konkret – Vom Leitbild zur Umsetzung. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis erarbeitet für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung von Jörg Bogumil / Lars Holtkamp, Bonn 2002, 44 Seiten
http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01431.pdf

Verwaltungspolitik

Gutachten und Analysen der Stabsabteilung der Friedrich-Ebert-Stiftung

(**www.fes.de/stabsabteilung** ⇒ Staatsmodernisierung Bürgergesellschaft ⇒ Publikationen)

Qualität und Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung; Giso Schütz; FES-Analyse Verwaltungspolitik, Bonn 2002, 228 Seiten

Gute Gesetzgebung – Welche Möglichkeiten gibt es, bessere Gesetze zu machen? Ortlieb Fliedner, FES-Analyse Verwaltungspolitik, Bonn 2001, 42 Seiten

Finanzausgleich und die Modernisierung des Bundesstaates – Perspektiven nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts; Wolfgang Renzsch, FES-Analyse Verwaltungspolitik, Bonn 2000, 18 Seiten

Fit für Markt und Wettbewerb: Anmerkungen zur Verwaltungsreform; Thomas Stumpf, FES-Analyse Verwaltungspolitik, Bonn 2000, 18 Seiten

Verwaltungsreformen in den deutschen Bundesländern; Michael Bürsch und Birgit Müller, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1999, ISBN 3–86077–812–9, 94 Seiten

Internet und Multimedia in der öffentlichen Verwaltung. Herbert Kubicek und Martin Hagen, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn 1999

Modernisierung der Finanzverfassung: Möglichkeiten und Grenzen, Wolfgang Renzsch, FES-Analyse Verwaltungspolitik, Bonn 1999, 27 Seiten

Agenda der Staatsmodernisierung in der Legislaturperiode 1998–2002. Was ist notwendig, was ist möglich und was ist wünschenswert? Christoph Reichard, FES-Analyse Verwaltungspolitik, Bonn 1998, 21 Seiten

„Schlanker Staat" – der Worte sind genug gewechselt: Zur Modernisierung der Bundesverwaltung. Michael Bürsch, FES-Analyse Verwaltungspolitik, Bonn 1998, 24 Seiten

Qualität des Verwaltungshandelns. Zur Modernisierung der Bundesministerien. Ulrich Pfeiffer und Bernd Faller, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung; Reihe „Verwaltungspolitik", Bonn 1997, ISBN 3–86077–588-X, 84 Seiten

Teilzeitarbeit in deutschen Betrieben und Behörden. Probleme, Potentiale und Perspektiven; Susanne Lang und Michael Bürsch, Studie für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Reihe „Verwaltungspolitik", Bonn 1996, ISBN 3–86077–446–1, 38 Seiten

Ist die Verwaltungsreform geschlechtsneutral? Barbara Stiegler, FES-Analyse, Bonn 1996, 16 Seiten

Die Modernisierung der deutschen Landesverwaltungen. Zum Stand der Verwaltungsreform in den 16 Ländern; Michael Bürsch, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1996, ISBN 3–86077–485–9, 79 Seiten